



**INEFC**

Institut Nacional  
d'Educació Física  
de Catalunya  
Lleida

*Global Sport Training i Eduesport: Proposta d'empresa i  
formació d'Educació Integral aplicada i desenvolupada a  
través de l'esport*

***Màster Oficial en Direcció Esportiva***

---

# *Global Sport Training i Eduesport: Proposta d'empresa i formació d'Educació Integral aplicada i desenvolupada a través de l'esport*



***Tutor:*** Salas Santandreu, Cristòfol

***Alumne:*** Mena Hoekendijk, Xavier



**INEFC**

Institut Nacional  
d'Educació Física  
de Catalunya  
Lleida



Universitat de Lleida

## Contingut del projecte

Introducció.....	1
Plantejament del problema .....	1
Legislació esportiva actual .....	1
Regulació estatal.....	1
Regulació autonòmica.....	2
Els ensenyaments esportius actuals .....	3
Context de l'entitat .....	3
Visió, Missió i Valors .....	3
Normativa legislativa i règim jurídic de l'entitat.....	4
Anàlisi de l'Entorn i el Mercat .....	5
Entorn.....	5
Mercat.....	6
Diagnòstic general (DAFO - FODA).....	11
Plantejament d'objectius .....	12
Justificació dels objectius.....	12
Els objectius (1-4 anys).....	12
Projecte empresarial.....	14
Proposta d'organigrama general .....	14
Introducció .....	14
Proposta – Sistèmica d'interrelació .....	14
Àrees i funcions.....	16
Tipus de relació .....	20
Evolució de l'organigrama.....	20
Sistemes de comunicació previstos entre els components de l'empresa .....	22
Introducció .....	22
Proposta de sistemes de comunicació previstos entre els membres de l'entitat .....	22
Programa de previsió de Riscs Laborals.....	24
El producte – Formació Eduesport .....	26
Estructura, contingut i metodologia .....	26
Contextualització i justificació teòrica .....	28
L'Educació emocional.....	29
L'Educació – inclusió social .....	31



La Neurociència Educativa o Neuroeducació.....	33
Educació en valors i esport .....	35
Consideracions .....	37
Programa equipaments i instal·lacions necessàries .....	38
Estratègia de Màrqueting .....	39
Introducció .....	39
El producte – La formació i el context geogràfic.....	39
Model de promoció, captació, fidelització i avaluació – retenció .....	40
Programa d'activitats previstes fins al primer servei – Diagrama de GANTT .....	45
Requisits jurídics per la viabilitat de l'entitat.....	46
Estudi detallat dels costos econòmics per la viabilitat del projecte .....	47
Inversió inicial i finançament .....	47
Retorn del préstec.....	47
Previsió de vendes i costos .....	48
Compte de Pèrdues i Guanys .....	49
Tresoreria o flux de caixa .....	50
Projecció de balanç .....	51
Procediments i sistemes de control.....	52
Control i Gestió de la qualitat .....	52
Introducció .....	52
Sistema de qualitat a l'empresa.....	53
Sistemes de control-avaluació dels treballadors .....	54
Introducció .....	54
Sistema d'avaluació de l'entitat.....	56
Sistemes de control del pla financer.....	59
Conclusions .....	60
Punts forts.....	60
Dificultats .....	60
Fonts documentals.....	62
<b>ANNEXES.....</b>	<b>69</b>
Annex A. Riscos Laborals freqüents en oficines i accions de prevenció .....	70
Annex B: Proposta d'estructura de sessió pràctica.....	74
Annex C: Proposta de Diagrama de GANTT de l'empresa GST .....	75



Annex D: Estudi econòmic detallat per la viabilitat del projecte.....	76
Retron del préstec.....	76
Previsió de vendes i costos .....	78
Compte de Pèrdues i Guanyys .....	82
Annex E: Proposta d'avaluació 360º - Percentatges per estructures .....	86



## Índex de Figures

Figura 1. Logos corporatius de l'empresa GST i la formació EDUESPORT. ....	1
Figura 2. Agrupacions de continguts de les formacions de règim general, especial i no reglades de condicionament físic, de muntanya i handbol.....	3
Figura 3. Visió, Missió i Valors de l'empresa GST.....	3
Figura 4. Evolució del PIB a Catalunya entre els anys 2016 i 2020. Adaptat d'IDESCAT (2021). ....	5
Figura 5. Tendència de la presència d'homes i dones entrenadors/es a l'Esport Federat Català. Extret de l'Observatori Català de l'Esport (2020).....	7
Figura 6. Competència i estratègies d'actuació. ....	9
Figura 7. Ocupació al món de l'esport. Extret de l'Observatori Català de l'Esport (2018). ....	10
Figura 8. Pilars dels objectius de l'empresa. ....	12
Figura 9. Organigrama general de la formació Eduesport (EE).....	15
Figura 10. Tipus de sistemes de comunicació orals i escrits en una empresa. Adaptat de Sanchis i Bonavia (2017).....	23
Figura 11. Agents implicats en l'aplicació de l'Esport Educatiu. Adaptat d'Agramonte (2011).....	29
Figura 12. Pentàgon de les Competències Emocionals. Extret de Pérez i Filella (2019).....	30
Figura 13. Objectius de l'estructura de la formació EDUESPORT. ....	37
Figura 14. Característiques generals de la formació EDUESPORT. ....	40
Figura 15. Procés d'accions de màrqueting de l'empresa GST. Adaptat de Carreras (2020). ....	40
Figura 16. Procés general de captació de clients. Adaptat de Rodríguez (2019). ....	42
Figura 17. Estadis d'estratègia de captació de clients a la pràctica esportiva. Adaptat de Carreras (2021). ....	42
Figura 18. Col·lectius clau en les estratègies de fidelització de clients.....	43
Figura 19. Accions de retenció - avaluació de clients de l'empresa GST. ....	45
Figura 20. Guia per la creació d'una empresa a Catalunya segons la Generalitat de Catalunya (2015). ...	46
Figura 21. Tràmits per la posada en marxa una activitat empresarial a Catalunya. Adaptat de Generalitat de Catalunya (2015).....	46
Figura 22. Principis generals dels sistemes de qualitat a l'empresa. Adaptat de Salas (2021).....	52
Figura 23. Elements integrants de l'empresa de formació GST.....	53
Figura 24. Fases de l'aplicació del sistema de qualitat a l'empresa de formació GST. ....	53
Figura 25. Tipus de competències de les persones. Adaptat de González i Wagenaar (2006). ....	54
Figura 26. Estructura-resum de l'avaluació 360º.....	55
Figura 27. Procés post avaluació de competències a de l'entitat GST.....	59



## Índex de Taules

Taula 1. Característiques generals de les Societats Limitades.....	4
Taula 2. Característiques de l'empresa Global Sport Training.....	4
Taula 3. Anàlisi DAFO de l'Empresa Global Sport Training. Adaptat del Quadern de l'Emprenedor (2020). .....	11
Taula 4. Objectius específics de l'entitat per àrees en relació als objectius generals. ....	13
Taula 5. Composició de la Direcció de l'entitat.....	16
Taula 6. Proposta d'evolució progressiva d'organigrama. ....	20
Taula 7. Avantatges i característiques del sistema de comunicació més utilitzats a l'empresa. ....	23
Taula 8. Direcció de la comunicació i usuaris principals dels diferents medis de comunicació a l'empresa. .....	24
Taula 9. Riscs Laborals més freqüents per activitats físiques en pavellons. Adaptat de l'INSHF (2015). ....	25
Taula 10. Proposta de mesures preventives COVID-19 en ambients d'oficina. Adaptat de Santana (2021). .....	26
Taula 11. Contingut i durada de la formació "Eduesport".....	27
Taula 12. Exemple de distribució i aplicació horària d'un submòdul de la formació. ....	27
Taula 13. Continguts de la formació EDUESPORT.....	27
Taula 14. Instal·lacions i equipaments necessaris de la formació EDUESPORT.....	38
Taula 15. Accions de promoció de l'empresa GST. ....	41
Taula 16. Proposta de tasts de la formació EDUESPORT (1): Durada, mòduls i modalitat esportiva.....	42
Taula 17. Proposta de tasts de la formació EDUESPORT (2): Productes extra. ....	43
Taula 18. Accions de fidelització i els seus objectius. ....	44
Taula 19. Inversió inicial del projecte. ....	47
Taula 20. Préstec bancari a demanar i interès de retorn.....	47
Taula 21. Informació del préstec. ....	47
Taula 22. Quantia (€) a retornar del préstec. ....	47
Taula 23. Preu del curs.....	48
Taula 24. Previsió de vendes de cursos per any. ....	48
Taula 25. Previsió de costos i vendes (€) per any. ....	48
Taula 26. Compte i projecció de Pèrdues i Guanys.....	49
Taula 27. Flux i projecció de Caixa. ....	50
Taula 28. Balanç i projecció de situació. ....	51
Taula 29. Tipus de competències i tipus d'avaluació per àrees de l'empresa.....	56

## Introducció

En aquest document, es presenta un **projecte d'empresa** de **formació** anomenada **GST: Global Sport Training**, la qual desenvolupa i ofereix una formació esportiva anomenada **EDUESPORT** (Figura 1).

En primer lloc, s'explica l'**origen** de la **idea**, així com l'existent **necessitat** de dur-la a terme. Posteriorment, es presenta l'**entitat/empresa** (**GST**) pel que fa a la seva visió, missió i valors, la normativa que l'empara, l'anàlisi de l'entorn i mercat, el diagnòstic general i els objectius de la mateixa. Tot seguit, es defineix el **projecte empresarial**, juntament amb tots els detalls del **producte** que l'empresa oferirà (formació **EDUESPORT**) i el necessari per a dur-ho a terme. A posteriori, es presenta un **estudi detallat** dels **costos econòmics** amb una previsió o **projecció** a quatre anys vista, així com els sistemes de **gestió** i **control financer** i de **qualitat** que s'implementaran. Per últim, s'exposen les **conclusions** que se n'extreuen de tot el procés de creació del projecte.



Figura 1. Logos corporatius de l'empresa GST i la formació EDUESPORT.

Cal mencionar que, a la majoria dels apartats, també s'ha introduït una petita explicació o **context teòric** a mode de **justificació** per a la seva posterior implementació.

## Plantejament del problema

### Legislació esportiva actual

Abans d'entrar en matèria, però, creiem que és necessari fer un breu **repàs legislatiu** pel que fa a la **regulació de l'esport** en relació a les **formacions esportives**, tant a nivell **estatal** com **autonòmic**, per tal de tenir clar des d'on partim. D'aquesta manera, podrem conèixer el punt de partida real d'aquest del projecte empresarial – educatiu.

### Regulació estatal

El model organitzatiu de l'esport Espanyol s'organitza a partir dels òrgans de les Comunitats Autònomes (CA) competents en matèria d'esports i del propi "Consejo Superior de Deportes (CSD)". Aquests, es recolzen en l'estructura formada per clubs i associacions esportives, que alhora s'agrupen en federacions d'àmbit territorial i nacional al voltant de la pràctica competitiva d'una o diverses modalitats o especialitats esportives. Així doncs, existeix una clara intervenció des de l'Administració en aquesta estructura a través dels programes de promoció i tecnificació esportiva, així com dels dirigits a l'alta competició (Gobierno de España, 2007). Històricament, però, la formació esportiva al nostre país ha estat desvinculada del sistema educatiu formal. De fet, la formació de tècnics esportius ha correspost tradicionalment a les federacions (Romero, 2008).

És, però, a partir de la promulgació de la "Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) de 3 de octubre del 1990", quan les titulacions relacionades amb l'Educació Física i l'Esport s'inclouen dins de l'estructura del sistema educatiu. En aquesta llei, es diferencia entre ensenyances de **Règim General** i

**Especial**, formant part de les primeres l'Educació Infantil, Secundària, el Batxillerat, la Formació Professional de Grau Mig i Superior i l'Educació Universitària. Dins de les de Règim Especial, relacionat amb l'esport, s'inclouen les de Tècnics Esportius.

Pel que fa a la regulació esportiva estatal actual, hem de tenir en compte, principalment, les següents lleis:

1. **Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte:** Encarregada de l'ordenació de l'esport d'acord amb les competències que corresponen a l'Administració de l'Estat.
2. **Real Decreto 1363/2007, de 24 de octubre:** Ordenació general dels ensenyaments esportius de règim especial.
3. **Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de la Educación:** Ordenació general de tot el sistema educatiu a nivell estatal.

#### Regulació autonòmica

Catalunya, com passa a d'altres CA, disposa de la seva **pròpia regulació en matèria esportiva**. Encara que atresora forces competències, sempre es troba supeditada a l'estatal, on entra amb conflicte sovint. D'aquesta legislació, destaquem, per una banda, la referent a la regulació general de l'esport i, per l'altre, a la formació i regulació de les formacions esportives:

#### 4. A nivell general:

- **Decret Legislatiu 1/2000, de 31 de juliol**, pel qual s'aprova el Text únic de la **Llei de l'esport**.
  - **Decret llei 31/2020, de 8 de setembre**, pel qual es modifica el Decret legislatiu 1/2000, de 31 de juliol, pel qual s'aprova el Text únic de la Llei de l'esport, i s'estableixen mesures de funcionament dels òrgans de govern de les entitats esportives de Catalunya.

#### 5. De les professions i ensenyaments esportius:

- **Llei 3/2008, de 23 d'abril, de l'exercici de les professions de l'esport**.
  - **Llei 7/2015, del 14 de maig, de modificació de la Llei 3/2008**, de l'exercici de les professions de l'esport.
- **Decret 25/2014, de 25 de febrer**, d'ordenació general **dels ensenyaments esportius de règim especial**.
- **Decret 4/1994, d'11 de gener**, pel qual es regula l'Escola Catalana de l'Esport i la formació i les titulacions dels tècnics de l'àmbit de les activitats físiques i/o esportives i especials.

*Així doncs, sota quina de les lleis anteriors estaria situat aquest projecte?* Doncs en un principi, **sota cap d'elles**, i ens expliquem. Les **titulacions** abans **comentades** són de **règim general i especial** i, per tant, estan sota l'aixopluc del Ministeri o la Generalitat de Catalunya, tenint validesa acadèmica oficial per estar contemplats per les **lleis educatives** vigents. En el nostre cas, el **producte** que oferim és de **formació no reglada** i, per tant, **no està regulada pel sistema educatiu oficial**.

Tot i així, ens agradaria destacar que, en un futur, podria arribar a pertànyer a alguna **formació reglada** en cas de que, per exemple, una de les **institucions** que formen part d'aquesta estructura **incorporés** la formació que es desenvolupa en aquest projecte en el seu **currículum** (p. ex. *Universitat*).



## Els ensenyaments esportius actuals

Un cop situats a la regulació general, la qüestió és la següent: **Perquè oferir-lo?** Per a respondre aquesta pregunta, pensem que és important **analitzar el contingut** de les **formacions esportives actuals**, amb l'objectiu de saber què estan oferint exactament als diferents clients dels que disposen. D'aquesta manera, s'ha estudiat el contingut d'una formació existent de cada tipus (*especial, general i no reglada*), concretament, de les següents formacions:

1. Formació reglada de règim general: **Grau Mitjà en Condicionament Físic.**
2. Formació reglada de règim especial: **Grau Mitjà de muntanya i escalada.**
3. Formació no reglada: **Curs d'entrenador d'handbol nacional.**

A grans trets, s'observa que la **majoria dels continguts** d'aquestes formacions es poden agrupar en quatre grans famílies (Figura 2), cadascuna, si s'escau, aplicada a l'esport pertinent, tot i que n'hi ha algunes que se'n desmarquen, com ara la de "Psicologia esportiva".



Figura 2. Agrupacions de continguts de les formacions de règim general, especial i no reglades de condicionament físic, de muntanya i handbol.

Per tant, la conclusió que n'extraïem és que la majoria de formacions s'enfoquen en la **mateixa direcció** i en el mateix **tipus de contingut**. És aquesta, precisament, la resposta al **perquè** de posar en marxa aquest projecte, que neix amb la missió d'oferir una **formació esportiva diferencial** en el seu **contingut**, el qual més endavant es detalla.

## Context de l'entitat

Per a dur a terme aquesta formació, precisem d'una entitat/empresa que la desenvolupi i sota la qual recollir-la. A continuació, se'n detallen les característiques.

### Visió, Missió i Valors

Tot seguit, es presenten la **visió**, **missió** i **valors** de l'entitat (Figura 3). D'entre els diferents valors, en destaquen la **igualtat d'oportunitats** i la **qualitat formativa** per diferents motius:

- **Igualtat d'oportunitats:** És imprescindible que els valors de l'entitat vagin en consonància amb les activitats que desenvolupa. En aquest sentit, com veurem més

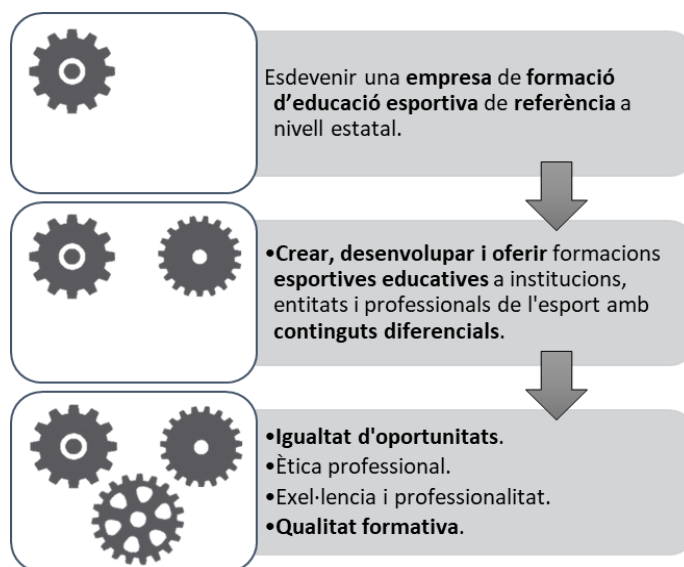


Figura 3. Visió, Missió i Valors de l'empresa GST.

endavant, l'empresa ofereix un curs de formació amb continguts, per exemple, d'inclusió social. Per aquest motiu, l'empresa facilitarà l'accés a les diferents formacions que ofereixi a col·lectius que tinguin dificultats econòmiques o d'un altre tipus per adquirir-los.

- **Qualitat formativa:** La qualitat vol ser un altre tret distintiu i diferencial d'aquest projecte, tant pel que fa a les característiques de la pròpia entitat com als productes que ofereix. La introducció d'un sistema de gestió de qualitat total, en seria un dels exemples.

### Normativa legislativa i règim jurídic de l'entitat

Abans d'analitzar l'entorn on es pretén implementar l'empresa, és bàsic establir el règim jurídic de la mateixa i, per tant, quina normativa legislativa l'empara. En aquest cas, es tracta d'una **Societat Limitada amb ànim de lucre (SL)**. Aquest tipus de societats, estan regulades actualment a nivell estatal per la següent llei:

- **Reial Decret Legislatiu 1/2010 de 2 de juliol.**

Aquest, va unificar la normativa de diversos tipus de societat (limitades, anònimes i comanditàries) de l'anterior Llei 2/1995 de 23 de març, anomenada "Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada". A nivell general, aquestes empreses tenen les següents característiques (Taula 1) (Generalitat, 2018).

Taula 1. Característiques generals de les Societats Limitades.

<b>Responsabilitat dels socis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada al capital aportat.</li> <li>• No es respon amb el patrimoni personal.</li> </ul>
<b>Denominació Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferent a qualsevol altre societat.</li> <li>• Demanar al <b>Registre Mercantil</b>.</li> </ul>
<b>Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínim: <b>3.000 € *</b></li> <li>• Màxim: No existeix.</li> </ul> <p>* Pot ser monetari o en espècie (béns). La valoració ha de tenir el vistiplau de tots els socis fundadors.</p>
<b>Socis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínim: <b>Un</b>.</li> <li>• Màxim: No existeix.</li> </ul>

Així doncs, un cop exposades les característiques generals d'aquest tipus de societats, es mostren les de l'empresa d'aquest projecte (Taula 2).

Taula 2. Característiques de l'empresa Global Sport Training.

<b>Denominació Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Sport Training</li> </ul>
<b>Capital Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5.000 €</b></li> </ul>
<b>Socis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xavier Mena Hoekendijk</li> <li>• Daniel Mena Hoekendijk</li> </ul>

Amb aquesta informació, queda detallada la normativa legislativa i el règim jurídic de l'entitat.

### Anàlisi de l'Entorn i el Mercat

L'anàlisi de l'entorn és un aspecte molt important en tot projecte empresarial. Tracta de detallar l'entorn general o macro-entorn i el mercat en el qual l'empresa mantindrà l'activitat principal, així com els clients potencials i la competència (Alonso, 2020).

#### Entorn

Pel que fa a l'entorn, i per les característiques del projecte, s'ha cregut pertinent destacar els aspectes **econòmics i tecnològics** a nivell de Comunitat Autònoma (CA), concretament de Catalunya.

#### Entorn Econòmic

En aquest apartat, **dos són els indicadors claus**, el Producte Interior Brut (**PIB**) i la Renda Familiar Disponible Bruta (**RFDB**). El PIB, mesura el resultat final de l'activitat de producció de les unitats productores en el territori. El RFDB, per altra banda, és un indicador que mesura els ingressos de què disposen els residents d'un territori per destinar-los al consum o a l'estalvi (IDESCAT, 2021). Així doncs, com més favorable sigui el resultat d'aquests dos indicadors en relació a la nostra activitat, més disposats tindrem als possibles futurs clients per consumir el nostre producte.

**PIB:** L'anàlisi d'aquest indicador es divideix en **dos nivells**: A nivell **general** i **per sectors**. Dins dels sectors, s'hauria de veure tant el **pes** que tenen en tant per cent (%) sobre el total del PIB, com l'**evolució** del mateix. Són **tres els sectors** que estan directament relacionats amb el projecte que es presenta en aquest document; **l'Esportiu, l'Educatiu i el de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC)**.

- **A nivell general:** En la següent taula, es mostra l'evolució del PIB en milions d'euros (€) a Catalunya en els últims 4 anys (IDESCAT, 2021) (Figura 4).

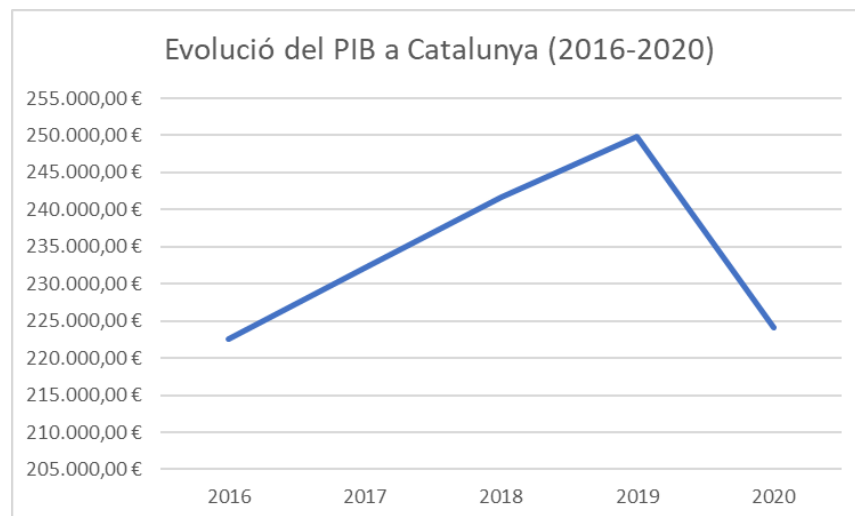


Figura 4. Evolució del PIB a Catalunya entre els anys 2016 i 2020. Adaptat d'IDESCAT (2021).

S'observa, doncs, un clar descens en l'últim any, probablement provocat per la situació de pandèmia.

- **Per sectors:** A continuació, es mostra el **pes** en % del sector de l'Esport, d'Educació i de les TIC segons l'Observatori Català de l'Esport (2013) i l'Observatori TIC (2020).
  - **Sector Esportiu:** 2%
  - **Sector Educació:** 4,3%
  - **Sector TIC:** 7,31%

A excepció del de l'Esport, els altres dos sectors han crescut pel que fa al seu pes sobre el total del PIB respecte a anys anteriors.

- **RFDB:** En aquest cas, es fa un recorregut del **general** a l'**específic**. En altres paraules, es mostra, en primer lloc, la situació de la CA (Catalunya) per acabar amb la comarcal (Segrià), que és on s'implementaria l'empresa en un principi i, per tant, l'origen geogràfic dels primers clients. Així doncs, a **Catalunya** hi ha una RFDB de **17,6**, mentre que a la Província de Lleida és de **15,7**, en milers d'euros (IDESCAT, 2018).

Tot i que és més baix a nivell comarcal que general, les mateixes dades indiquen que el Segrià és la comarca amb l'índex més alt de les comarques situades a l'oest del territori i que, a més a més, hi ha una evolució positiva en els últims anys, cosa que reforça la posada en marxa de la idea de negoci.

#### Entorn Tecnològic

En aquest projecte, la **tecnologia** juga un **paper clau** pel que fa al desenvolupament dels cursos que oferiria l'empresa, ja que una gran part dels mateixos serien a través de **plataformes online**.

Tal com s'ha comentat en l'anterior punt, el sector tecnològic representa un 7,31% del PIB a Catalunya. A més a més, unes dades de la *Plataforma d'Unitat d'Estratègia i Intel·ligència Competitiva d'ACCIÓ* de la (Generalitat de Catalunya, 2020) mostren que:

- 16.339 empreses TIC a Catalunya al 2019 (22,2 % de tot el territori espanyol).
- 3,3 % de la població ocupada (114.300 empleats).
- Facturació de 18.325 M€ al 2017.
- Creixement previst del 3,8 % fins al 2023.

Sembla evident, doncs, que qualsevol empresa o projecte que neixi haurà d'integrar-se en aquest ecosistema tecnològic i, també, que el territori on ens trobem és idoni per fer-ho.

#### Mercat

##### Anàlisi dels clients

En primer lloc, cal establir quins són els possibles "**clients objectiu**" de la formació que oferiria aquest projecte. En aquest cas, el **producte** estaria **dirigit** principalment a **d'altres empreses del món de l'esport i fora del mateix**, és a dir, a **persones jurídiques**. Tot i això, en un futur i un cop consolidat el negoci, es podria **valorar** la possibilitat oferir-lo individualment a persones físiques. Per aquest motiu, a continuació, **s'analitzen** els **dos tipus** de **clients**.

- **Persones jurídiques:**  
Aquestes són tot tipus d'entitats (públiques o privades), relacionades o no amb la formació esportiva, a les que els podria interessar comprar el curs per, posteriorment, oferir-lo als seus clients o fer altres tipus de col·laboracions. Ens referim a **Federacions, Clubs, Ajuntaments**,

**Associacions, Universitats, Centres de Formació Professional o Empreses no esportives de l'Estat i fora del mateix.**

- **Persones Físiques:**

**Monitors de lleure o esportius, Directors Esportius, Professors i Mestres d'Educació Física, Educadors Físics Esportius i/o entrenadors esportius d'esport federat (tècnics).** En altres paraules, professionals d'activitats regulades sota les següents lleis o decrets:

- *Llei 3/2008, de 23 d'abril, de l'exercici de les professions de l'esport.*
- *Decret 267/2016, de 5 de juliol, de les activitats d'educació en el lleure en les quals participen menors de 18 anys.*

Cal destacar, també, que el **tipus de formació** que s'ofereix no és substitutiva sinó **complementària** a la **majoria de les ja existents** i, per això, s'obre la possibilitat a possibles col·laboracions amb les entitats de formació esportiva esmentades. Tot i això, alguns d'aquests possibles clients podrien esdevenir, alhora, competència, per tractar-se precisament d'entitats que ja ofereixen algun tipus de formació esportiva. Comentar, també, que pel tipus de producte que és, no es limitarà la venda del mateix a clients de cap zona geogràfica concreta. Per exemple, una empresa d'una altra país, podria adquirir el curs i, l'entitat GST, s'encarregaria de desenvolupar-lo en el territori en qüestió.

Un cop contestat el "qui", cal realitzar un **anàlisi més profund** sobre els **clients potencials** dels que es disposen, amb l'objectiu de que deixin de ser, precisament, potencials. Per fer-ho, s'han contestat a algunes preguntes relacionades sobre els clients "**persones físiques**", aportant diferents dades útils de cara a la seva definició per a la posterior venda, basant-nos en dades a nivell de CA de l'informe *L'Esport a Catalunya: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport* (Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, 2017) així com en d'altres dades de la mateixa font de diversos anys.

- **Com són? (Gènere)**

Tant a les **formacions oficials** en l'àmbit esportiu com en les que participa l'**Escola Catalana de l'Esport (ECE)**, la presència de **majoria masculina** és evident. Pel que fa a les primeres, al 2015 aquesta diferència era del 82,9 % mentre que, a les segones, la relació assistents homes-dones és del 62,2 % - 37,8 %. Per altra banda, si s'analitza la presència de dones i homes entrenadores/s a l'esport federat, s'observa que aquesta tendència tampoc varia (Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, 2020) (Figura 5).

Això, ens indica que, en un principi, gran part dels nostres clients serien homes. Tot i això, en concordança amb els valors de l'entitat, seria important establir polítiques i estratègies perquè això canviés o, si més no, s'anivellés.

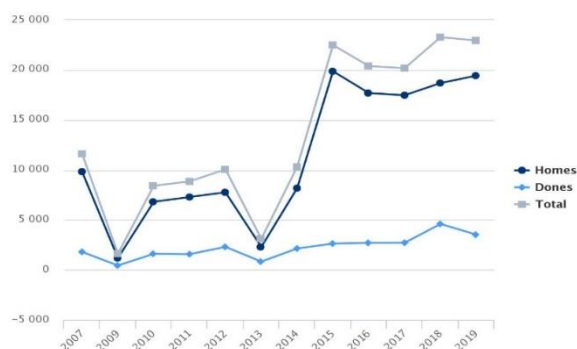


Figura 5. Tendència de la presència d'homes i dones entrenadors/es a l'Esport Federat Català. Extret de l'Observatori Català de l'Esport (2020).

- **Què i on compren?** (*Quins productes i a quines empreses*).

**Primerament**, tenim les **formacions oficials**, que ofereixen centres de **CFGM**, **CFGS** i **Universitats** que serien: *Tècnic/a d'esports, Tècnic/a de conducció d'activitats físicoesportives en el medi natural, Tècnic/a d'animació d'activitats físiques i esportives, Grau en Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport, Màsters, Doctorat.*

En **segon lloc**, les **formacions de l'ECE**, que serien: *Cursets d'iniciació a tècnics i tècniques d'esport (CIATE) o formació per al voluntariat, Cursos de formació en període transitori, Actes de formació permanent o continuada, Seminaris de professorat, formadors/es i tutors/es, Seminaris d'higiene i primers auxilis i Cursos de Suport Vital Bàsic Desfibril·lació Externa Automàtica DEA.*

Respecte a aquestes, en total, a l'any 2016, 11.483 persones van cursar alguna de les formacions oficials esmentades i, 4.917, algunes de les de l'ECE. De les primeres, el **Grau Universitari** és la formació més cursada amb 29.738 titulats en el període 2005-2016, però seguit de molt a prop pels cursos de **CFGM** i **CFGS**. En canvi, pel que fa a les de l'ECE, són els **CIATE** els que tenen més seguiment, amb 2.510 persones que l'han cursat només l'any 2015.

**Per últim**, les formacions de **Tècnics d'Esport Federat (via federació)**, que sumen un total de 22.944 persones formades només a Catalunya a l'any 2019.

## **Conclusions:**

Tot i que les dades són a nivell autonòmic i que, probablement, la majoria d'aquestes persones es concentra en zones amb més densitat de població, queda clar que hi ha un **mercat de clients suficientment gran** per a establir l'empresa que es presenta en aquest document.

### *Anàlisi de la competència*

En primer lloc, cal establir de què es tracta. Trobem, doncs, **dos tipus d'empreses** que podrien fer aquesta funció:

1. Les entitats que ofereixen cursos amb **continguts comuns** als d'aquest projecte al mateix públic objectiu.
2. Les entitats que ofereixen cursos amb **contingut diferent** però **complementari**, com ara les **Universitats, Federacions Esportives**, centres **CFGM** i **CFGS** (cursos esmentats al punt anterior).

Per tant, es diferencien **dues estratègies** competitives a seguir al respecte. Amb les **primeres**, s'hauria de buscar una estratègia de **diferenciació** en **qualitat** d'empresa i producte, de manera que els clients percebin el producte com a millor, més útil i necessari que els altres. Amb les **segones**, en canvi, s'hauria d'establir algun tipus **d'aliança** per **complementar** els dos **tipus de formacions** que s'ofereixen (Figura 6).

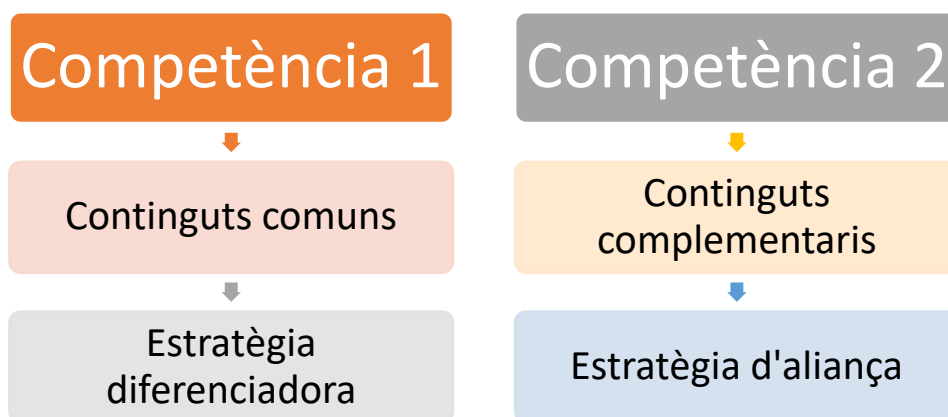


Figura 6. Competència i estratègies d'actuació.

Pel que fa a les primeres (Competència 1), l'estratègia diferenciadora es basaria, principalment, en dos punts:

**1. A nivell de qualitat**

- Aquesta, és una entitat que parteix de la idea de que, la qualitat total, és la base de l'èxit de qualsevol projecte empresarial. Per això, la majoria dels seus objectius estan dirigits a la millora d'aquesta àrea.

**2. A nivell de producte**

- *Formació innovadora i estructurada:* Tot i que sí que existeixen nombrosos programes i experiències formatives amb alguns dels continguts que oferta la formació d'aquest projecte (*p. ex. experiències en valors a l'esport*), encara cap entitat els ha estructurat, unit i connectat d'una forma tan concreta.
- *Formació de contingut transversal:* Aquesta formació, disposa una gran base de possibles clients objectiu i, això, es tradueix en que es pot adaptar a gairebé tot tipus d'entitats que la vulguin, fins i tot a empreses fora del món de l'esport.

El cas del **segon tipus de competència**, és diferent. En principi, classifiquem aquestes empreses com a competència a causa de que, com s'ha explicat anteriorment, també ofereixen formació esportiva. Tot i això, el seu producte és clarament complementari al d'aquest projecte i, per aquest motiu, s'han de buscar col·laboracions en forma d'aliances en comptes d'intentar diferenciar-nos.

De cara a trobar-les, però, cal **conèixer** quines són les **entitats** en les que aquest client físic abans explicat **treballa** amb més **frequència** i, per tant, les entitats esmentades podrien tenir interès en formar-lo, és a dir, comprar el nostre producte. Segons dades de l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC) (2013) publicades a la plataforma de l'Observatori Català de l'Esport, la **gran majoria** (66,5%) ho fa a les institucions privades sense ànim de lucre, com ara **clubs esportius** (Figura 7). A més, és rellevant senyalar que, segons la mateixa font (2021), n'hi ha 8.449 registrats actualment. Encara que són dades a nivell de CA, s'han considerat prou rellevants per a prendre-les de referència.

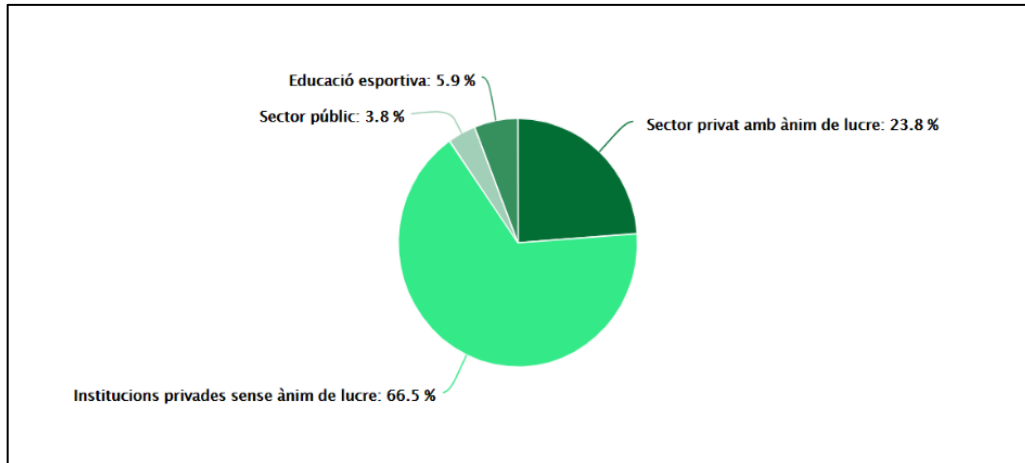


Figura 7. Ocupació al món de l'esport. Extret de l'Observatori Català de l'Esport (2018).

Així doncs, a causa del **tipus de formació** que ofereixen i, a conseqüència, la gran **base de demanda potencial** de la que disposen, queda justificada la decisió "d'estratègia aliança" amb aquest tipus d'entitats.



## Diagnòstic general (DAFO - FODA)

L'anàlisi **DAFO** (o FODA) és una eina de gestió que permet el procés de **planificació estratègica**, proporcionant la informació necessària per la implementació d'accions i mesures correctives així com per al desenvolupament de projectes de millora (Omar et al., 2017). Un cop definit, s'exposen les característiques que s'han establert per aquest projecte (Taula3).

Taula 3. Anàlisi DAFO de l'Empresa Global Sport Training. Adaptat del Quadern de l'Emprenedor (2020).

		Anàlisi Intern	
		Punts Forts	Punts Dèbils
		Fundadors especialistes en les seves àrees. Qualitat formativa (professorat i continguts). Baix cost fundacional.	Nous al mercat.  Poca experiència empresarial.  Formació no reconeguda. Pocs contactes.
Anàlisi Extern	Amenaces	<b>Estratègia:</b> Com aprofito els punts forts per afrontar les amenaces?	<b>Estratègia:</b> Què he de canviar en quant a les debilitats per afrontar les amenaces?
	Alta competència. Idea fàcil de copiar.	La <b>qualitat</b> ha de ser el tret diferencial tant de <b>l'empresa</b> com de la <b>formació</b> que s'ofereixi, per distingir-la de les que es puguin assemblar (competència).	Buscar <b>aliances</b> amb d'altres empreses que ofereixen formacions esportives per buscar <b>reconeixement</b> per part d'aquestes (Federacions, Universitats, etc.), de forma que els clients la percebin com a <b>útil i necessària</b> .
	Oportunitats	<b>Estratègia:</b> Com utilitzo els punts forts per aprofitar les oportunitats?	<b>Estratègia:</b> Què he de canviar en quant a les debilitats per aprofitar les oportunitats?
	Poca formació estructurada amb aquests continguts al mercat. <b>Continguts d'interès creixent al món de l'esport.</b> Recolzament per part d'institucions públiques i privades per aquests tipus de programes.	Mitjançant la <b>qualitat</b> de la <b>formació</b> , explotar l'interès existent per aquest tipus de formacions.	Establir <b>xarxes de relació</b> amb d'altres empreses que puguin potenciar l' <b>augment</b> de contactes, aprofitant el <b>recolzament</b> d'entitats <b>públiques i privades</b> per aquests tipus de programes formatius.

## Plantejament d'objectius

### Justificació dels objectius

Totes les empreses han de fixar-se **objectius**, els quals haurien de ser la **concreció en el temps**, en l'**espai** i en la **quantitat** del que es pretén amb la **missió**. En general, es busca que els objectius siguin desitjables, factibles, quantificables, comprensibles, motivadors i consensuats (Alonso, 2020). En aquest sentit, és habitual, a l'hora de redactar-los, que aquests siguin **SMART** (específics, mesurables, assolibles, rellevants i temporals), de forma que es pugui fer un seguiment del seu compliment.

En el cas **d'aquest projecte**, els objectius s'han establert en base a **tres pilars fonamentals**, que responen i segueixen la línia de la visió, missió i valors de l'empresa (Figura 8).

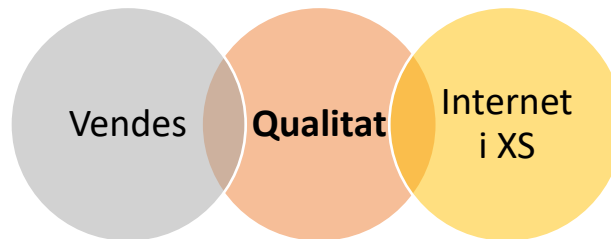


Figura 8. Pilars dels objectius de l'empresa.

- **Qualitat:** Una de les principals **prioritats** en aquest projecte, entesa com a procés de cerca de la **satisfacció** de les **expectatives** de tots els **grups d'interès** de l'entitat (Dorado, 2018). Per aquest motiu, un dels objectius generals es basa en la millora d'aquesta a través de gairebé totes les estructures de l'entitat. Entenem que, un bon treball en aquest sentit, repercutirà directament en els bons resultats econòmics de l'entitat, entre d'altres.
- **Internet i XS:** Actualment, és **vital** que les empreses vagin "de la mà" de les **noves tecnologies** per donar-se a conèixer i fer-se publicitat, és a dir, que facin Màrqueting Digital. Davant de la diversitat de tècniques d'aplicació d'aquest concepte, és important que aquestes triïn aquelles que estiguin adaptades al mercat que pretenen atacar i no tractin d'abastar una quantitat de clients que, més enllà de beneficiar-les, les perjudiquin (Viteri et al., 2018). Així doncs, de la mateixa manera que amb l'anterior, pensem que una inversió important en temps i diners en aquest camp, tindrà efectes molt positius sobre l'empresa.
- **Vendes:** És evident que l'**estat de salut** d'una empresa depèn dels **beneficis** que pugui generar i, per tant, de la quantitat de **vendes** que dugui a terme. Per aquest motiu, un altre dels objectius generals principals anirà dirigit a aconseguir un mínim de vendes en un temps determinat.

Per tot l'exposat anteriorment, s'han considerat aquests els pilars sobre els quals articular els objectius de l'empresa els primers quatre anys de vida.

### Els objectius (1-4 anys)

A continuació, es mostren els quatre grans **objectius generals a llarg termini**, és a dir, els objectius **pretesos** al final dels **quatre primers anys**.

1. Esdevenir una de les empreses líder del sector pel que fa a nombre d'alumnes formats.
2. Esdevenir una de les empreses líder del sector pel que fa protagonisme a les xarxes.
3. Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
4. Esdevenir una empresa internacional.

Posteriorment, se n'han definit **d'altres més específics** per **cadascuna de les àrees de l'empresa**, els quals conduiran a la **consecució dels objectius generals** (Taula 4).

Taula 4. Objectius específics de l'entitat per àrees en relació als objectius generals.

Àrea de l'empresa	Objectiu Específic	Objectiu General amb el que es relaciona
Direcció de l'entitat	Aconseguir, com a mínim, deu clients internacionals al final dels 4 anys	Esdevenir una empresa internacional.
Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa	Complir amb el 100% de les seves funcions sense cap reclamació per part d'alumnat o professorat en cadascun dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
Àrea de Comunicació i Difusió	Esdevenir l'empresa del sector amb més visibilitat a internet a nivell estatal al final dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector pel que fa a protagonisme a les xarxes.
Àrea d'Economia i Fiscalitat	Augmentar els beneficis per vendes de cursos en un 50% al final dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector pel que fa a nombre d'alumnes formats.
	Complir correctament amb el 100% de les obligacions fiscals durant cadascun dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
Àrea de Qualitat	Establir un Sistema de Qualitat avançat amb la implementació d'un Manual de Qualitat i una Carta de Serveis al final dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
	Aconseguir el segell de qualitat del <i>Sistema Esportiu Català (SEC)</i> al final dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
Àrea de Representació de Professorat i Alumnat	Disposar de, com a mínim, un representant d'alumnat i un altre professorat durant tots els anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.
Àrea de Gestió de Persones	Oferir un mínim dues formacions anuals per a treballadors de l'entitat relacionades amb la seva posició laboral en cadascun dels 4 anys.	Esdevenir una de les empreses líder del sector a nivell de qualitat.

## Projecte empresarial

### Proposta d'organigrama general

El que es presenta a continuació és l'**organigrama "objectiu"**, és a dir, la formació d'empresa que es proposa crear a partir del 4rt any. Com veurem a l'apartat econòmic, és l'any en que es comencen a obtenir beneficis "significatius" per poder invertir de cara a fer créixer l'estructura de l'empresa. Aquest objectiu, es marcarà a **4 anys vista** a partir de l'any que es comença a invertir, és a dir, del 4rt al 8è any d'existència. En l'últim punt d'aquest apartat, es mostra la progressió desitjada.

### Introducció

L'**organigrama** és la **representació gràfica** d'una **estructura organitzativa** i ha de ser el reflex de les àrees, llocs i relacions entre les mateixes (Murua, 2018). Gràcies a aquesta, es pot **visualitzar** la disposició de les diferents unitats administratives que la componen, a més dels seus nivells jeràrquics, els canals formals de comunicació, la supervisió, les línies de autoritat i assessoria. Com a estructura organitzacional de l'empresa, permetrà l'**assignació de responsabilitat** de les diferents funcions i processos a persones i departaments que composin l'entitat (Garzón, 2018).

Per una banda, Franklin Fincowsky (2009) ens parla del grau **d'utilitat**, és a dir, com col·labora per donar a les empreses una **imatge formal**, permetent que els membres de la organització tinguin un **coneixement** més **ampli** de la mateixa. Especifica, també, que un organigrama ha de respectar els criteris de **senzillesa**, **precisió**, **uniformitat** i **vigència**. Per altra banda, Münch (2010) proposa una classificació d'organigrames per àrea, contingut i **objecte**. És en aquesta última (objecte), on diferencia els organigrames **estructurals**, que mostren l'estructura general, dels **funcionals**, que detallen les funcions dels diferents departaments i persones. És, precisament sobre aquestes dues últimes distincions, que es desenvolupa el contingut d'aquest document, ja que, primerament, es presenta la **disposició general** de l'organització de la formació i, posteriorment, es mostra el **contingut** d'algunes de les **funcions** de cada àrea o estructura.

### Proposta – Sistèmica d'interrelació

A continuació, s'exposa el tipus d'organigrama que s'ha escollit per al projecte; **sistèmica** (Figura 9). Aquest tipus d'estructura, mostra la ubicació dels diferents càrrecs d'una organització en un **cercle** compost de diversos **anells** que representen els **nivells jeràrquics**, on el màxim nivell s'ubica al centre (Hernández, 2012). Especialment, permet **minimitzar** algunes **desavantatges** del sistema piramidal, com ara el sentiment de les persones situades a sota de l'organigrama d'estar allunyades del centre de decisions de l'entitat (McIntyre, 1973). Altres aspectes positius d'aquest "dibuix", són els següents (Soucie, 2002):

- Gran **nivell d'intercanvi** entre els membres de l'organització independentment de la seva categoria.
- Queda palès que els treballadors són tan dependents dels directors com a l'inrevés.
- Importància de la **capacitat i competència** de la unitat de treball.
- **Equitat** de la **importància** de totes les **àrees de treball**.
- **Descentralització i participació**.

Un altre dels aspectes rellevants de la proposta són els **nivells d'interacció** que es volen implantar dins de la estructura comentada, tan a nivell **interdepartamental** com entre la **direcció** i els diferents **departaments**.

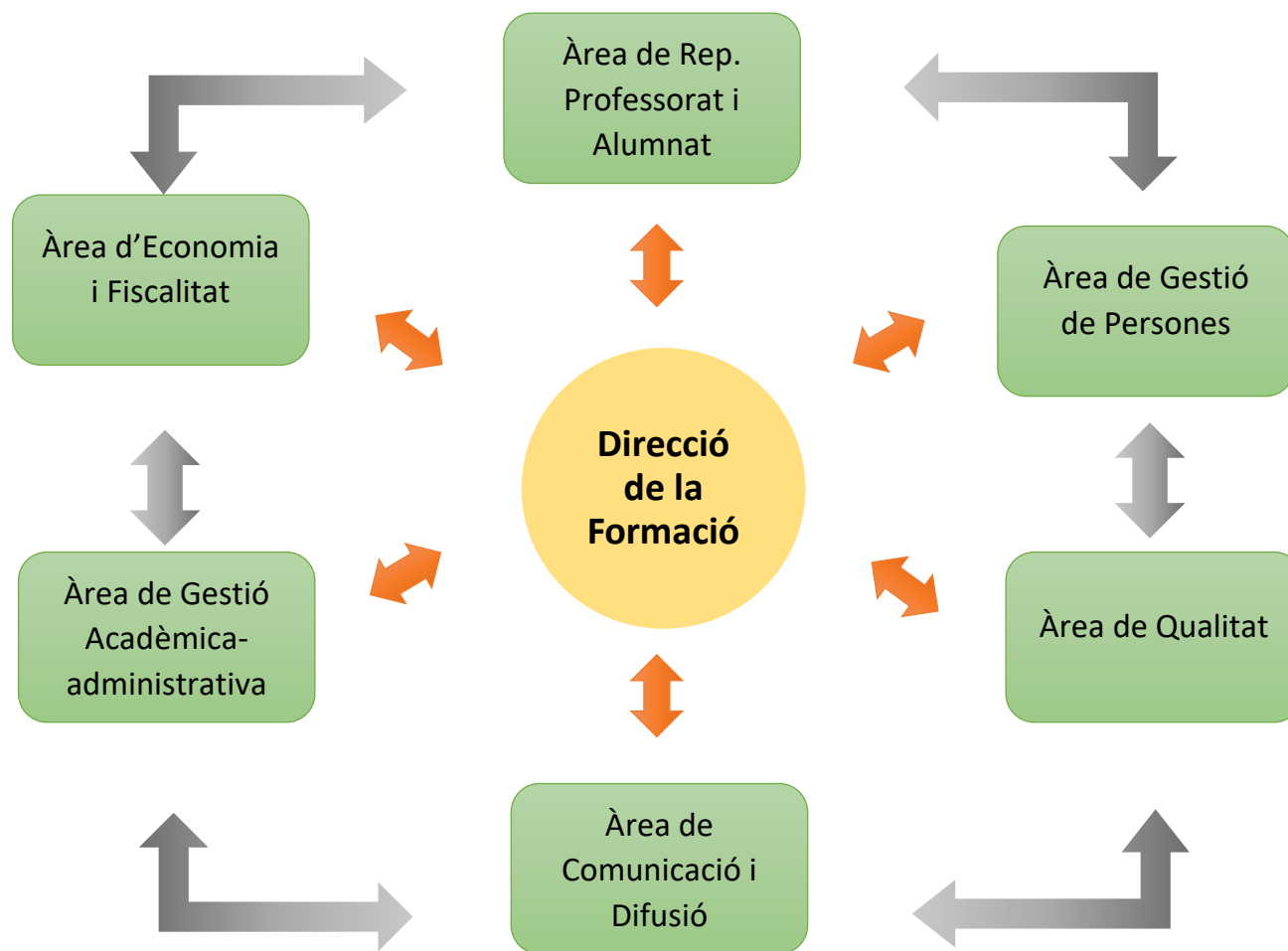


Figura 9. Organigrama general de la formació Eduesport (EE).

D'aquesta manera, es mostra la **prioritat** de “cuidar” l'aspecte la **comunicació interna** de l'organització, ja que, sense la gestió sòlida de la mateixa, l'entitat és propensa al fracàs (Charry, 2018). Diversos estudis, revelen que les empreses amb millor clima laboral i social són més productives, innovadores i rentables (Cortada, 2015). Es posa en evidència, doncs, la **necessitat** de **cuidar** el factor de la **comunicació** per afavorir aquests aspectes positius i és, per tot l'exposat amb anterioritat, que s'ha escollit l'estructura **sistèmica d'interrelació** per a representar i organitzar la formació.

### Àrees i funcions

Un cop explicat en quin tipus d'organigrama es basa aquest projecte, es **justifiquen** les diferents **estructures** escollides i s'exposen algunes de les **funcions principals** per cadascuna d'elles.

### Equip de direcció (ED)

És l'estructura més important de l'entitat i, com hem vist a l'organigrama, l'àmbit sobre el que pivoten tota la resta d'àrees. Estarà representada pels **òrgans de govern** de l'entitat, és a dir, els **director-fundadors** de l'empresa, la **Junta Directiva** (JD) (formada per una persona (vocal) de cada àrea, excepte la de representació de professorat i alumnat, que tindrà un paper dirigit a l'aportació d'opinió a través de l'àrea de qualitat) i l'**Assemblea General** (AG) (Taula 5).

Taula 5. Composició de la Direcció de l'entitat.



Una de les funcions de la **direcció** de l'empresa, és plantejar estratègies per complir amb la missió i visió de l'entitat, respectant els valors de la mateixa a través de la planificació, coordinació i direcció de les diferents àrees de l'entitat (Estévez, 2016; Villamar i Torres, 2017). Per tant, és de **vital importància** crear un òrgan que sigui capaç **d'estructurar** tot el funcionament de l'**entitat**, responen a les necessitats de la mateixa, és a dir, **gestionant-la**. Castillo (2018), parla de la gestió empresarial com la eina clau per saber si la tasca que s'està realitzant està d'acord amb el planificat, a més de tenir un **efecte positiu** sobre el **rendiment laboral** dels treballadors.

Algunes de les funcions que se li assignen a aquesta direcció (Directors, JD i AG) són les següents (Estévez, 2016; Murua, 2018; Villamar i Torres, 2017):

### Directors:

- Dirigir el funcionament de l'empresa.
- Convocar i presidir les reunions de la JD.
- Plantejar estratègies per complir amb la missió i visió de l'entitat, respectant els valors de la mateixa a través de la planificació, coordinació i direcció de les diferents àrees de l'entitat.
- Presentar, conjuntament amb la JD, els estats financers de l'empresa.
- Convocar la JD a les seves reunions quan especifiquin els estatuts.

- Fer complir oportunament les exigències legals que es relacionin amb les activitats de l'empresa.

#### **Junta Directiva:**

- Complir els acords de l'AG.
- Proposar a l'AG els programes d'actuació i executar-ne els aprovats.
- Adoptar acords en relació a la representació, gestió, defensa i foment dels interessos dels membres de l'entitat.
- Ratificar els comptes anuals, els balanços i les liquidacions de comptes perquè siguin aprovats.
- Elaborar la memòria anual d'activitats i sotmetre-la a l'AG.
- Vetllar per l'eficaç funcionament dels serveis de l'entitat.
- Aprovar i/o modificar el Reglament de Règim Intern de l'entitat.

#### **Assemblea General:**

- Adoptar acords relatius a la representació, la gestió i la defensa dels interessos de l'entitat.
- Aprovar la memòria de les activitats de l'exercici vençut, així com el balanç anual.
- Aprovar el pressupost per al següent exercici econòmic i els programes i plans d'actuació.
- Adoptar acords en matèria de fusió, absorció, dissolució i liquidació de l'entitat.
- Ratificar l'aprovació de les modificacions del Codi Ètic de l'Entitat.

#### *Àrea de d'Economia i Fiscalitat (AEF)*

La **normativa** de qualsevol empresa obliga a portar un **sistema de comptabilitat** que ofereixi una **imatge fidel** del patrimoni i de la **situació financera** de l'entitat. Això vol dir, entre altres coses, comptabilitzar factures, tiquets, moviments bancaris i de caixa a fi d'obtenir una imatge fidel de l'actiu que l'empresa posseeix i com es finança. A més a més, l'empresa ha de complir una sèrie **d'obligacions** davant **d'Hisenda**, ja siguin de pagament d'impostos o d'enviament d'informació (Murua, 2018). Per aquests motius, és molt **important** establir un **responsable** per a les obligacions esmentades que s'encarregarà de la **comptabilitat i tresoreria** de l'entitat i de les **obligacions fiscals** de la mateixa. Principalment, tindrà les següents funcions (Estévez, 2016; Villamar y Torres, 2017):

#### **Responsable Fiscal:**

- Preparar i presentar a Hisenda totes les obligacions derivades de l'activitat pròpia de l'empresa.
- Proposta de procediments per al millor funcionament de les activitats administratives.
- Donar suport a l'organització en totes les gestions legals i reglamentàries.
- Supervisar el compliment d'obligacions financeres i tributàries.

#### **Responsable Econòmic (Comptabilitat i Tresoreria):**

- Coordinar la facturació, el cobrament i pagaments (alumnes, professors i empleats).
- Control de Tresoreria i despeses administratives.
- Opinar sobre la informació financera preparada per l'entitat per a la presa de decisions.
- Elaborar el pressupost anual de l'empresa, presentar-lo a la direcció i vigilar el seu compliment.
- Elaboració del Compte de Pèrdues i Guany i Balanç anual (memòria econòmica).
- Cercar fonts de finançaments externes.

### *Àrea de Qualitat (AQ)*

La cerca de la **qualitat** total es converteix en una **estratègia de gestió** en l'organització i s'expressa en el producte, el servei i la eficàcia dels processos. L'**efecte** principal de la implantació d'un sistema de qualitat és de **caràcter extern**, és a dir, dirigit als usuaris (alumnes), cuidant de la seva satisfacció i implicant-lo en la millora d'aquesta. Per altra banda, a **nivell intern**, la qualitat suposa una **optimització** dels **recursos**, un augment de **satisfacció** dels treballadors i la millora de la **comunicació**, entre d'altres (Salas, 2020). Així doncs, és **fonamental** crear una àrea que exclusivament cuidi aquest aspecte de l'organització donada la importància que té sobre la **millora contínua** de l'entitat. Formada per un sol membre, algunes de les seves principals funcions serien les següents (Salas, 2020):

#### **Responsable de Qualitat:**

- Estructurar i proposar el sistema de qualitat de l'entitat a la Direcció per aplicar-lo.
- Informar a tots els membres implicats en processos de millora de qualitat.
- Revisar les dades recollides a través de les eines de qualitat.
- Presentar resultats a l'AG, JD i Director de l'entitat.
- Millorar i actualitzar anualment el sistema de qualitat.

### *Àrea de Comunicació i Difusió (ACD)*

Les **Tecnologies** de la Informació i la Comunicació juguen un **paper clau** en la societat i, l'accés a **Internet**, n'ha marcat un abans i un després. Les empreses, doncs, són conscients que hi han de tenir presència (Ruiz, 2012). Al nostre país, existeix un gran nombre de persones que tenen accés a internet. Segons les dades de Fernández, publicades a la plataforma de We Are Social ES (2020), són **més de 40 milions d'usuaris** repartits en les plataformes més utilitzades: Youtube (89%), Whatsapp (87%), Facebook (82%), Instagram (54%) i Twitter (49%). És evident, doncs, que si totes aquestes persones tenen accés a la xarxa, també el tindran els **clubs, institucions o empreses** potencials **objectiu** de l'entitat i, per tant, és importantíssim establir un **responsable** en aquesta àrea de cara a diversos objectius. També s'han de tenir en compte, però, els **canals offline**, com ara la premsa, ràdio, cartellera o actes de relacions públiques presencials.

Per altra banda, tenint en compte que la comunicació de l'entitat no ha d'estar orientada exclusivament en un sentit extern (Murua, 2018), és molt important establir un **sistema de comunicació intern** on la interacció entre tots els agents que la formen sigui el més **fluida i senzilla** possible. En aquest cas, tractaria d'una sola persona i, algunes de les seves funcions, serien les següents:

#### **Responsable de Comunicació i Difusió:**

- Crear un sistema de comunicació intern per a tota l'estructura empresarial.
- Establir els canals de comunicació oficials entre professors, alumnes, entitat i agents exteriors.
- Creació, publicació i actualització de la pàgina web i XS de l'entitat.
- Anunciar i publicitar l'entitat a través de canals online i offline.
- Creació d'una memòria anual amb les dades més destacades i presentació a la JD per a la seva avaluació.



### Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa (AGA)

Segons León (2018), la gestió acadèmica-administrativa a la formació és el conjunt **d'estratègies establertes** d'una **organització**, que es desenvolupa a través d'una dinàmica de **processos acadèmics, administratius** i de control, orientats a la **formació** integral dels **estudiants** amb la **mediació** de **docents**, que permeten l'**assoliment** dels **objectius** institucionals. Per altra banda, s'ha demostrat que existeix una relació significativa entre la gestió acadèmica percebuda i la satisfacció dels docents (Chero, 2015). En altres paraules, a **millor gestió** acadèmica, **més** nivell de **satisfacció** laboral. Així doncs, i en aquest cas particular (entitat de formació), queda justificada la presència d'un departament (composat per una persona) d'aquestes característiques que, entre d'altres, tindria les següents funcions (INEFC, 2019):

#### Responsable de Gestió Acadèmica-administrativa

- Gestionar processos acadèmics i administratius referents a alumnes i professors a més de fer de mediador entre ells i l'entitat.
- Controlar i tramitar la gestió del personal de l'entitat.
- Assistir a les reunions proposades per l'equip de direcció.
- Proposar la tramitació de convenis de pràctiques d'alumnes així com d'execució i control de beques ofertes per l'entitat amb finalitats acadèmiques.
- Proposar la tramitació de convenis de col·laboració amb altres entitats amb finalitats acadèmiques.
- Proposar i donar suport tècnic administratiu en els tràmits de contractació de serveis.
- Assumir les funcions que li delegui l'equip directiu de l'empresa GST.
- Informar a professors i alumnes de totes les condicions, obligacions i deures dels mateixos envers l'entitat.
- Gestionar situacions i conflictes administratius de l'organització envers d'altres relacionades.
- Assessorar alumnes i professors en les àrees corresponents.

### Àrea de Gestió de Personal (AGP)

La micro, **petita** i mitjana **empresa**, parteix d'una gran **desavantatge** respecte a les grans empreses pel que fa a **recursos**, estructura i capacitats, que determinen inevitablement la seva competitivitat. El **factor persona**, doncs, es converteix en l'agent més **determinant** de l'organització, ja que s'encarrega **d'utilitzar eficientment** els **recursos** i garantir l'òptim funcionament de l'entitat. Intervé, també, de forma decisiva, en el desenvolupament de la dinàmica de l'organització (Yáñez, Yáñez i Morocho, 2018). Per aquest motiu, s'ha de tenir en compte el factor **persona** i la **bona gestió del mateix** com un agent de gran rellevància per a qualsevol entitat.

En el cas que ens ocupa i per les **característiques** de **l'organització**, destacar que aquesta **àrea** no tindria unes funcions tan dirigides a la selecció i reclutament de personal (funcions que realitzaria juntament amb la Direcció de l'entitat), sinó unes més de **gestió** d'aquestes un cop ja estan contractades. Així doncs, estaria formada per una persona que, entre d'altres, s'encarregaria dels següents processos (Armijos, Bermúdez i Mora, 2019):

#### Responsable de Gestió Personal:

- Gestionar contractes, beneficis socials i compensacions (salaries) juntament amb la Direcció de l'entitat.
- Control d'altres i baixes dels treballadors de l'entitat.

- Establir i aplicar estratègies de desenvolupament organitzacional per a la millora de l'eficàcia i l'eficiència dels processos de l'entitat.
- Oferir i gestionar programes de formació contínua per als treballadors d'acord amb la Direcció de l'entitat.
- Proporcionar higiene i seguretat laboral als treballadors.
- Gestionar el conflicte capital i treball (sindicats).

### Tipus de relació

Totes les relacions vinculades a l'entitat serien de **tipus laboral** amb **retribució** (salari), però per les característiques que presenta, en distingim de dos tipus:

1. Per **temps indeterminat**: Per a les persones que conformen l'estructura principal de l'entitat (vinculats a les diferents àrees).
2. Per **temps determinat**: Per als professors/es contractats, que se'ls pagaria mentre estiguessin donant el servei.

### Evolució de l'organigrama

En aquest apartat, es mostra l'**evolució** de l'**organigrama** proposat pel que fa a les diferents estructures (àrees) i els Recursos Humans (RH), és a dir, quantes i quines persones se n'encarregarien (Taula 6).

Taula 6. Proposta d'evolució progressiva d'organigrama.

Anys	Àrees existents	RH	Qui?
1e r- 4rt	Direcció de la formació	2	Socis fundadors
	Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa	2	Socis fundadors
	Àrea de Comunicació i Difusió	2	Socis fundadors
	Àrea d'Economia i Fiscalitat	1	Externa (Gestor)
	Àrea de Qualitat	2	Socis fundadors
	Àrea de Representació de Professorat i Alumnat	2	Professor contractat i Alumnat en curs
	Àrea de Gestió de Persones	2	Socis fundadors
4rt - 6è	Direcció de la formació	2	Socis fundadors
	Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa	2	Persona contractada
	Àrea de Comunicació i Difusió	2	Socis fundadors
	Àrea d'Economia i Fiscalitat	1	Externa (Gestor)
	Àrea de Qualitat	2	Socis fundadors
	Àrea de Representació de Professorat i Alumnat	2	Professor contractat i Alumnat en curs
	Àrea de Gestió de Persones	2	Socis fundadors
6è - 7è	Direcció de la formació	2	Socis fundadors
	Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa	2	Persona contractada
	Àrea de Comunicació i Difusió	2	Socis fundadors
	Àrea d'Economia i Fiscalitat	1	Persona contractada

Anys	Àrees existents	RH	Qui?
	Àrea de Qualitat	1	Persona contractada
	Àrea de Representació de Professorat i Alumnat	2	Professor contractat i Alumnat en curs
	Àrea de Gestió de Persones	2	Socis fundadors
7è - 8è	Direcció de la formació	2	Socis fundadors
	Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa	1	Persona contractada
	Àrea de Comunicació i Difusió	1	Persona contractada
	Àrea d'Economia i Fiscalitat	1	Persona contractada
	Àrea de Qualitat	1	Persona contractada
	Àrea de Representació de Professorat i Alumnat	2	Professor contractat i Alumnat en curs
	Àrea de Gestió de Persones	1	Persona contractada

Abans de procedir a l'explicació de la Taula 6, cal **remarcar** que, encara que un **àrea** estigui **marcada** en **gris fosc**, és a dir, que **no "existeixi"**, **algú** s'encarregarà de fer les **tasques relacionades**. Així doncs, **s'ha considerat** que **l'empresa** té realment una **estructura** d'algun dels **continguts** (p. ex. de qualitat), quan es **contracta algú** per a desenvolupar **específicament** aquella **tasca**. Per aquest motiu, les àrees marcades en gris no estan estructurades els primers anys, encara que, com veiem a la columna del "Qui?" especifica que la dirigeixen els fundadors de l'empresa.

A nivell general, doncs, veiem que la tendència o objectiu de l'empresa és anar contractant una persona especialista per cada àrea de forma progressiva, de manera que, al final del 8è any, hi hauria **8 persones contractades**, a banda del personal docent i els fundadors. A continuació, període per període, s'especifiquen els canvis més rellevants:

- Del **1er al 4rt any**:
  - Es subcontracta el servei d'economia i fiscalitat.
  - Els fundadors s'encarreguen de gairebé totes les tasques.
  - Un dels professors contractats realitza les funcions de representativitat del col·lectiu.
- Del **4rt al 6è any**:
  - Es contracta una persona per dur a terme totes les tasques relacionades amb l'Àrea de Gestió Acadèmica-administrativa .
- Del **6è al 7è any**:
  - S'incorpora una persona especialista per l'Àrea de Qualitat.
- Del **7è al 8è any**:
  - Totes les àrees tenen una persona especialista dins de la mateixa empresa encarregades de dirigir-les, incorporant-se les de Comunicació i Difusió i la de Gestió de Persones.

## Sistemes de comunicació previstos entre els components de l'empresa

### Introducció

El flux correcte de **comunicació** pot redundar en l'**èxit** o el **fracàs** d'una organització (Sanchis i Bonavia, 2017). Són diversos els factors de la comunicació que poden afectar al bon funcionament d'una empresa: la distorsió de missatges, l'ocultació d'informació, els problemes de coordinació entre persones i/o departaments o la incapacitat per transmetre la informació rellevant a tots els nivells, en serien alguns exemples (Arroyo i Yus, 2007). Segons Sanchis i Bonavia (2017), podem entendre la comunicació organitzacional des de **dos angles**:

- **Perspectiva social:** Conjunt de missatges que s'intercanvien entre els integrants d'una organització, i entre aquesta i els seus diferents públics externs.
- **Perspectiva de conjunt de tècniques i activitats:** Procés comunicatiu que serveix per desenvolupar una estratègia encaminada a facilitar i agilitzar el flux de missatges intraorganitzacional, o de la organització amb el seu entorn.

Pel que fa a la **primera**, els autors Moret i Arcila (2011) en distingeixen de dos tipus: **formals** i **informals**. Les primeres, sorgeixen a partir d'un **pla preestablert** per l'organització (organigrama) i, les segones, apareixen de **forma espontània** on hi tenen cabuda aspectes més afectius. Les dues, poden ser de "direcció" ascendent (amb els caps), descendent (amb els subordinats), horitzontal (amb els "col·legues") i/o transversal (entre tots).

Respecte a la **segona**, en canvi, aquesta concepció respon a la necessitat pràctica de "**com fer**" **comunicació**, posant de manifest la **rellevància** de les **eines** i **canals** utilitzats. Segons la naturalesa dels mitjans triats, es destaquen unes necessitats i objectius organitzacionals concrets, ja que determinen en gran mesura l'abast del missatge, la velocitat amb que serà rebut, la seva comprensió, la complexitat o els valors que transmet, entre d'altres (Sanchis i Bonavia, 2017).

Actualment, doncs, comprovem que la comunicació actua com un **recurs estratègic determinant**, concebut-se aquesta de forma interactiva, enfocada a l'adaptació de l'organització al seu entorn (Alonso i Becerra, 2011; Timoteo, 2013).

En aquest projecte, es fa un **primer plantejament** de **sistema de comunicació intraempresa**, el qual aglutina les dues perspectives, emfatitzant especialment la segona, mitjançant la **concreció** de les **eines** a utilitzar de cadascuna de les **estructures** que conformen l'entitat i **justificant-ne el seu ús**.

### Proposta de sistemes de comunicació previstos entre els membres de l'entitat

Amb l'objectiu de que la proposta que es presenta a continuació sigui més completa, ha estat construïda de cara a que sigui aplicable per a l'entitat un cop arribi a tenir una estructura "completa", és a dir, un cop s'hagi establert l'organigrama objectiu comentat anteriorment.

En primer lloc, la Figura 10 mostra les **eines de comunicació** que pretén utilitzar l'empresa, separades segons si són de transmissió **oral** o **escrita**. Aquesta classificació, encara que adaptada a les nostres necessitats, es basa en la mostrada per Sanchis i Bonavia (2017) en el document "Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa". Abans, però, cal aclarir que els **sistemes de comunicació relacionats** amb el **Manual de Qualitat** i la **Carta de serveis** s'han exclòs d'aquest apartat, ja que s'exposen

més endavant al punt “Control i Gestió de la Qualitat”. Aquests són: *Enquestes de satisfacció, Sistema de queixes, suggeriments i reclamacions, Plans de formació interna i Grups de millora.*

Sistemes de comunicació oral	Sistemes de comunicació escrit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurs de dirigents</li> <li>• Entrevista personal</li> <li>• (Video)reunió</li> <li>• Trucada telefònica *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correu electrònic</li> <li>• Circulars, comunicats interns i informes generals.</li> <li>• App. de comunicació ordinador (Teams)</li> <li>• App. de comunicació telèfon (Whatsapp) *</li> </ul>

Figura 10. Tipus de sistemes de comunicació orals i escrits en una empresa. Adaptat de Sanchis i Bonavia (2017).

\* En aquests casos, només s'utilitzarà en cas de que el/la treballador/a doni el seu consentiment per escrit.

Però, quines avantatges tenen aquests sistemes de comunicació? A la Taula 7, se'n presenten alguns d'ells.

Taula 7. Avantatges i característiques del sistemes de comunicació més utilitzats a l'empresa.

Sistema de comunicació	Avantatges o Característiques
Discurs de dirigents	Permet arribar a tot el personal alhora que contribueix a augmentar la identificació d'aquest amb l'empresa.
Entrevista personal	Permet el contacte directe amb el treballador i, per tant, major coneixement del mateix.
(Vídeo)reunió	Interacció lliure i dialogant, permetent la transmissió d'informació clara en diverses direccions i resolució de conflictes concrets.
Trucada telefònica	Immediat i senzill, sobretot per aclariment de dubtes o resolució de problemes immediats.
Correu electrònic	Immediat i senzill, a banda de deixar en constància per escrit el que s'ha comunicat.
Circulars, comunicats interns i informes generals.	Permeten transmetre informació oficial de tot tipus sobre qüestions de l'empresa. Moltes vegades, s'utilitza el correu electrònic com a transmissor.
App. de comunicació ordinador (Teams)	Permet treballar col·laborativament de forma eficaç i eficient.
App. de comunicació telèfon (Whatsapp)	Facilita una comunicació ràpida i directe, personal i grupal, sense interrupció de les tasques laborals, a banda de deixar constància per escrit el que s'ha comunicat.

Un cop ja tenim clars quins sistemes de comunicació es faran servir i quines són les seves avantatges i/o característiques, passem a exposar quins seran els **usuaris habituals** d'ús i quina **direcció** (perspectiva social) tindran aquestes eines (Taula 8). Cal matisar que, quan la direcció de la informació d'ús és total (ascendent, descendent i horitzontal) se l'ha anomenat “transversal”.

Taula 8. Direcció de la comunicació i usuaris principals dels diferents medis de comunicació a l'empresa.

Medi de comunicació	Direcció de la comunicació	Usuaris principals
Discurs de dirigents	<b>Descendent</b>	Direcció
Entrevista personal	<b>Descendent</b>	Gestió de persones i Direcció
(Vídeo) reunió	<b>Transversal</b>	Totes les àrees
Trucada telefònica	<b>Transversal</b>	Totes les àrees
Correu electrònic	<b>Transversal</b>	Totes les àrees
Circulars, comunicats interns i informes generals.	<b>Horitzontal i Descendent</b>	Gestió de persones i Direcció
App. de comunicació ordinador (p.ex., Teams)	<b>Transversal</b>	Totes les àrees, excepte Representació de Professorat i Alumnat
App. de comunicació telèfon (p.ex., Whatsapp)	<b>Transversal</b>	Totes les àrees

D'aquesta manera, queden **establerts els canals principals de comunicació de l'empresa** per aquest projecte. Tot i això, per a un funcionament 100% eficaç i eficient, seria recomanable detallar l'ús de cada canal per cadascuna de les funcions i llocs específics, així com crear un sistema d'avaluació per indicadors que comprovés l'eficàcia i eficiència dels mateixos.

### Programa de previsió de Riscs Laborals

La **seguretat laboral, la higiene i la salut laboral**, són conceptes que, sota el nostre punt de vista, han de formar part de la **cultura organitzativa** de la entitat, no només per la direcció i els treballadors, sinó també pels participants de les activitats que es duguin a terme. Així doncs, a totes les empreses, siguin del caire que siguin, cal **identificar els Riscs Laborals (RL)** derivats de la seva activitat, i indicar quin tipus de mesures relacionades amb la protecció a la feina i, més concretament, amb la seguretat i higiene en el treball, caldrà adoptar per a l'activitat específica de l'empresa (Alonso, 2020). Aquestes mesures, estan **regulades** de forma general per la següent **normativa**:

- **Ley 31/1995, de 8 de noviembre**, de Prevención de Riesgos Laborales. *BOE nº 269 de 10/11/1995.*
- **Real Decreto 39/1997, de 17 de enero**, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. *BOE nº 27 de 31/01/1997.*

En el cas d'aquesta entitat i, més concretament, en les formacions que oferirà, es duran a terme **dos tipus bàsics d'activitats**. Per una banda, unes càpsules teòriques online i, per l'altre, **activitats pràctiques fisicoesportives a diferents instal·lacions esportives**. Pel que fa a aquestes segones, hem de tenir en compte que no es faran sempre ni al mateix tipus d'instal·lacions ni seran el mateix tipus pràctiques. Per tant, els **tipus de RL** relacionats **canviarà**. Per exemple, no és el mateix fer una previsió de riscos per a una activitat aquàtica (piscina) que per a una de pista (pavelló). Cal tenir en compte, doncs, que moltes de les polítiques de prevenció de RL referides a aquest concepte **no les haurà de desenvolupar l'empresa pròpiament**, tot i que sí que seria d'obligació conèixer-les i demanar-ne un **informe** a la instal·lació pertinent a l'hora de **llogar-la** per comprovar que tot està en ordre.

Per últim, comentar que, un cop l'empresa comenci a **créixer** en estructura, en nombre de treballadors i, com a conseqüència, tingui la necessitat d'adquirir un local (lloguer o compra) físic de treball, sí que serà **necessari desenvolupar** tota la **prevenció de RL d'aquest espai** (tipus oficina). Aquest **servei**, es **subcontractarà** a una empresa **especialistes**.

Tot i això, per tenir una **referència** de quin són els **tipus de riscos més habituals** per cadascuna de les activitats (física i oficina), a continuació s'han destacat, en primer lloc, els **RL més comuns** en relació a les **activitats físiques als pavellons esportius** i, en segon lloc, els **d'oficina**. Per aquestes últimes, a banda de detallar-les, s'han **proposat** algunes **accions preventives** per cadascun dels riscos exposats.

*Per què als pavellons?* Sota el nostre criteri, els **esports col·lectius** creen una atmosfera i unes **interaccions personals i socials** ideals per treballar els diferents **objectius** d'aquesta formació. Així doncs, seguint aquesta màxima, s'han identificat quins són els **cinc esports col·lectius més practicats en territori català**. Si ens fixem en les dades de l'**IDESCAT (2020)**, els cinc esports d'aquest tipus amb **més fitxes federatives** són el **Futbol, el Basquetbol, el Pàdel, l'Handbol i el Voleibol**. Per tant, hem deduït que les activitats físiques **més habituals** que es duren a terme en aquesta empresa seran en pavellons, ja que **3 dels 5 esports** amb més fitxes federatives es desenvolupen en aquest entorn.

A continuació, es presenta una petita taula amb els **principals factors de RL** que s'haurien de tenir en compte per aquest tipus d'activitats, extrets del "Manual básico de Prevención de Riesgos Laborales de Actividades físicas y Deportivas", elaborat per l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene a la Feina (INSHF) del "Gobierno de España" (2015) (Taula 9).

Taula 9. Riscos Laborals més freqüents per activitats físiques en pavellons. Adaptat de l'INSHF (2015).

Tipus de risc general	Tipus de risc específic
Riscos de seguretat	Risc de caigudes de persones
	Risc de cops i xocs
	Caiguda d'objectes
	Risc elèctric
	Risc d'incendi
Risc de pèrdua de veu	-
Riscos higiènics	Exposició al soroll
	Exposició a condicions ambientals
Riscos ergonòmics	Manipulació manual de càrregues
	Forces i moviments repetitius
	Treballs de peu
Riscos psicosocials	Estrès, Insatisfacció laboral, esgotament físic, assetjament i violència laboral
	Ferides
Primers auxilis	Desmaís
	Contusions
	Convulsions

En relació al segon tipus d'instal·lacions (**oficina**), l'entitat sí que desenvoluparia un **programa específic** per aquest **espai de treball**. Als annexes (Annex A, p. 70 – 72), se'n pot observar una primera proposta amb dades basades en les publicacions de Moreno (2021) i MC MUTUAL (2008).



A més de tota la informació proporcionada, cal destacar que, amb la situació actual de **pandèmia**, altres **mesures extraordinàries** són necessàries per al desenvolupament de qualsevol tasca laboral, també en els casos explicats per aquest projecte. Algunes d'aquestes mesures (preventives), encarades sobretot a tasques laborals d'oficina, tot i que inestables, canviants i diferents segons el territori on s'apliquen, les podem agrupar de la següent manera (Taula 10) (Santana, 2021):

Taula 10. Proposta de mesures preventives COVID-19 en ambients d'oficina. Adaptat de Santana (2021).

Tipus de mesura	Accions preventives
Mesures organitzatives	En la mesura del possible, facilitar el treball a distància.
	Informar sobre la necessitat de respectar la distància de seguretat i aforament limitat.
Mesures col·lectives	Neteja i desinfecció constant
	Ventilació constant
Mesures individuals	Obligar a l'ús de la mascareta
	<b>Fomentar altres mesures complementàries:</b> Establir protocols d'actuació en casos de simptomatologia, contactes estrets amb positius o persones de risc.

En **tots els casos**, però, esdevé cabdal la **formació** en aquesta matèria dels **treballadors i de tots els agents implicats en les activitats** de cara a poder **minimitzar** molts d'aquests **riscs** i, d'aquesta manera, **pervenir** la majoria dels possibles **incidents i/o accidents** que puguin ocórrer.

### El producte – Formació Eduesport

En aquest apartat, en primer lloc, es presenta l'**estructura general** de la formació **EDUESPORT** (producte de l'empresa GST) per, a continuació, fonamentar i justificar els seus continguts. Pel que fa a aquesta justificació, primerament es fa una breu explicació del concepte "**Esport Educatiu**" i, posteriorment i dins de cada contingut modular, s'explica el significat del mateix i les avantatges i necessitats d'aplicar-lo mitjançant l'esport, atès que serà la forma de treballar habitual en aquesta formació.

### Estructura, contingut i metodologia

Entrant ja en matèria, recordem en primer lloc que la formació s'anomena **EDUESPORT**. Aquesta, estaria formada per **quatre grans mòduls** amb una **durada total** de **80 hores** dividits en **quatre o cinc submòduls** cadascun. Cada **mòdul**, tindria una durada de **20 hores**, les quals es distribuïrien en **5 hores** de formació teòrica online i **15 hores** de **formació pràctica**, que es durien a terme en diferents **instal·lacions esportives**. Per il·lustrar-ho, es presenta la informació de forma resumida (Taula 11).



Taula 11. Contingut i durada de la formació "Eduesport".

Mòduls	Continguts	Dist. Hores		Hores per mòdul
		T (Online)	P (Pràctiques)	
Mòdul 1	Educació Emocional	5 h	15 h	20 h
Mòdul 2	Educació – Inclusió Social	5 h	15 h	20 h
Mòdul 3	Neuroeducació	5 h	15 h	20 h
Mòdul 4	Valors a l'Esport	5 h	15 h	20 h
Hores totals de la formació		20 h	60 h	80 h

Així doncs, es tracta d'una formació d'aprenentatge "**Blended Learning**", un sistema que **combina "l'e-learning" amb trobades presencials**.

Per altra banda, està pensada per adaptar-se a les necessitats de l'empresa que la contracti pel que fa, per exemple, a la distribució horària de la mateixa. Tot i això, a continuació es mostra un exemple "estàndard" d'estructura en l'aplicació d'un mòdul, el qual tindria una durada de cinc setmanes, una per submòdul (Taula 12):

Taula 12. Exemple de distribució i aplicació horària d'un submòdul de la formació.

Setmanes	Tipus d'hores	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Hores totals
S1 (Submòdul 1)	Minuts T	15'	15'	15'	15'	-	
	Minuts P	-	-	-	-	180'	
S2 (Submòdul 2)	Minuts T	15'	15'	15'	15'	-	
	Minuts P	-	-	-	-	180'	
S3 (Submòdul 3)	Minuts T	15'	15'	15'	15'	-	
	Minuts P	-	-	-	-	180'	
S4 (Submòdul 4)	Minuts T	15'	15'	15'	15'	-	
	Minuts P	-	-	-	-	180'	
S5 (Submòdul5)	Minuts T	15'	15'	15'	15'	-	
	Minuts P	-	-	-	-	180'	
Hores totals dies i setmana		1.25 h	1.25 h	1.25 h	1.25 h	15 h	20 h

Per últim, els continguts que es treballaran als diferents mòduls seran els següents (Taula 13):

Taula 13. Continguts de la formació EDUESPORT.

Mòdul	Submòduls	Observacions
Educació Emocional	Consciència emocional Regulació emocional Autonomia emocional Competència social Competència per a la vida i el benestar	Basat en el treball de competències emocionals.
Educació - Inclusió Social	La igualtat de gènere La diversitat funcional	Quan escaigui, es visitaran centres de gent amb diversitat funcional,

Mòdul	Submòduls	Observacions
	<i>La interculturalitat</i>	penitenciaris o d'altres per desenvolupar les activitats.
	<i>La inclusió dirigida a joves grups en risc d'exclusió social (dones, discapacitats i immigrants)</i>	En aquest cas, l'últim submòdul aglutina els continguts treballats anteriorment, però aplicada a joves.
Neuroeducació	<i>L'atenció</i>	L'apartat teòric, es basaria en el "funcionament del cervell", justificant tot el treball pràctic.  Aquest mòdul en especial, es recolzaria en l'ús de les TIC per a desenvolupar-lo.
	<i>La memòria</i>	
	<i>El cos i la ment</i>	
	<i>El joc i les TIC</i>	
	<i>La creativitat</i>	
Valors i esport	<i>El lideratge</i>	Aquest contingut és particularment transversal i, per tant, especialment personalitzable.
	<i>El Compromís</i>	
	<i>El Respecte</i>	
	<i>La Responsabilitat</i>	
	<i>L'Esforç</i>	

Tots els continguts s'orienten a **capacitar** als alumnes a poder aplicar-ho posteriorment a través de la pròpia **vivència** i/o vida **professional**, i són adaptables a les necessitats de l'empresa o entitats que contractin el servei. D'aquesta manera, els mòduls es presenten com a "tastets" sobre el temari, fet que obre la porta a possibles nous cursos de cadascun d'ells per treballar-ho en profunditat.

#### Contextualització i justificació teòrica

La formació, es defineix o s'ubica dins de la idea **d'Esport Educatiu**. Aquest, és un concepte complex per la gran quantitat de factors que hi intervenen, però, en tot cas, s'allunya de l'actual visió de l'esport com a objecte comercial.

Per una banda, Mármol i Valenzuela (2013) defineixen *l'Esport Educatiu* com a una de les seves **funcions** (entre d'altres) que s'aplica transmetent un seguit de **valors positius** així com **comportaments i hàbits saludables** que contribueixen a la formació integral de les persones.

A l'hora d'aplicar aquesta **funció educadora** de l'esport i segons Torres i Velázquez (2001), citat per Mármol i Valenzuela (2013), la pràctica esportiva ha de contenir una sèrie de **característiques** concretes:

- **Tenir un caràcter obert**; la participació no pot supeditar-se a característiques de sexe, nivells d'habilitat o altres criteris de discriminació.
- Tenir com a **finalitat** les **capacitats** presents en els **objectius generals** de l'activitat (psicomotrius, cognitius, afectius, de relació interpersonal d'adaptació i inserció social).
- **No partir de plantejaments amb finalitat** d'obtenir un **resultat (guanyar o perdre)**.
- Enfocar cap a la **consecució d'hàbits perdurables**, donant a conèixer activitats que puguin practicar tota la vida.
- **Considerar** els alumnes amb **necessitats educatives especials** i ensenyar-los a prendre mesures per a la pràctica esportiva, a més d'estimular-los per continuar-la.
- Ajudar a **descobrir i desenvolupar** el plaer per l'activitat físicoesportiva.

Per altra banda, Agramonte (2011) considera que **l'esport** conté **moltes possibilitats educatives**, que es poden concretar en **tres camps bàsics**:

- Desenvolupament de les **capacitats cognitives**.
- Desenvolupament de les **capacitats de moviment**.
- Desenvolupament de les **capacitats afectivo-socials**.

És important senyalar, també, com apunta el mateix autor, que **l'esport aplicat** en aquest sentit ha de **superar** el seu **enfocament tradicional** d'aprenentatge d'habilitats tècniques i tàctiques que pretén el desenvolupament de qualitats morals pel simple fet de practicar-lo, i entendre que hi ha d'haver una **intervenció intencionada** per a que aquest sigui educatiu, **implicant a jugadors, educadors i institucions** (Figura 11).

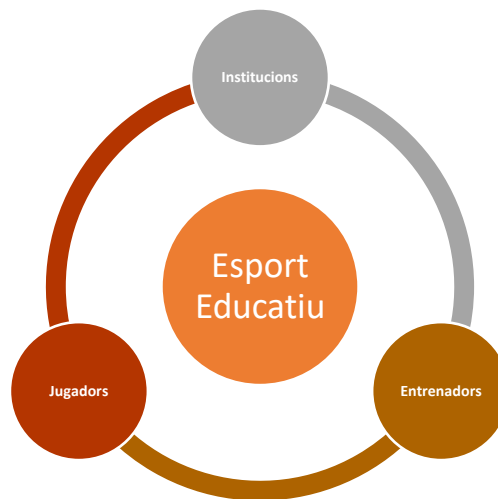


Figura 11. Agents implicats en l'aplicació de l'Esport Educatiu. Adaptat d'Agramonte (2011).

Analitzats els diferents punts de vista de diversos autors sobre aquest concepte, podem concloure que **l'Esport Educatiu no és** tant un **concepte aïllat** i tancat com podria ser, per exemple, l'esport d'elit, sinó que es tracta més aviat d'un **camí o forma d'aplicar una eina** (l'esport) en favor del **desenvolupament integral** de **persones**, amb una sèrie de valors socials i personals positius per, d'aquesta manera, contribuir a crear una societat més justa i igualitària.

A continuació, es fa una breu **contextualització teòrica**, mòdul per mòdul, del perquè de la **importància** de treballar **els continguts** proposats en aquesta formació (sobretot amb infants i joves) a través de la **pràctica esportiva**, a més d'oferir unes **pautes o consells generals** a l'hora de posar-ho en pràctica.

### L'Educació emocional

A partir de la convicció de que **l'educació** ha de **preparar per a la vida**, en els últims anys s'ha generat un moviment a favor de promoure, difondre i desenvolupar l'educació emocional com a innovació psicopedagògica (Pérez i Filella, 2019). Bisquerra (2009b) defineix **l'educació emocional** com un **procés educatiu** continu i permanent que pretén **potenciar** el **desenvolupament** de les **competències emocionals** com a element essencial del **desenvolupament integral** de la persona, amb l'objectiu de **capacitar-la per la vida**. Aprendre a motivar-se, a afrontar la frustració, a generar i auto-generar emocions positives constitueix només una breu llista de competències emocionals el qual el seu domini permet estar

millor preparats per a la vida. Bisquerra i Pérez-Escoda (2007), en la mateixa línia, afirmen que l'objectiu principal de l'educació emocional és el desenvolupament de competències emocionals i el benestar i, aquest objectiu general, pot concretar-se en objectius més específics a través de diverses competències emocionals (Pérez i Filella, 2019). Els mateixos autors, destaquen que els processos d'aprenentatge, les relacions interpersonals, la resolució de problemes i la consecució i manteniment d'un lloc de treball, són alguns dels aspectes que es veuen afavorits pel desenvolupament d'aquestes competències emocionals.

Altres, com Sandoval i López (2017), relaten la importància d'enfortir l'estabilitat emocional d'infants i joves, tenint en compte que l'**educació emocional** fomenta la **resiliència personal** que, alhora, augmenta les seves probabilitats d'enfrontar-se a l'adversitat de forma menys nociva per la seva salut psicològica i física (Clouder, 2011).

### *Les competències emocionals*

Les **competències emocionals** són el conjunt de coneixements, capacitats, habilitats i actituds necessàries per **comprendre, expressar i regular** de forma apropiada els **fenòmens emocionals** (Pérez i Filella, 2019). A continuació, es presenta un model pentagonal proposat per aquestes autores amb les diferents competències emocionals existents (Figura 12).

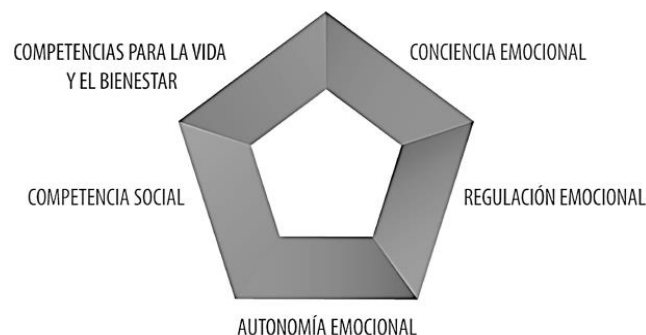


Figura 12. Pentàgon de les Competències Emocionals. Extret de Pérez i Filella (2019).

Seguidament, es mostra el significat de cadascun dels blocs de forma resumida segons les mateixes autores:

1. **Consciència emocional:** Capacitat per prendre consciència de les pròpies emocions i de les emocions dels altres.
2. **Regulació emocional:** Capacitat per gestionar les emocions de forma apropiada.
3. **Autonomia emocional:** Conjunt de característiques i elements relacionats amb l'autogestió personal.
4. **Competència social:** Capacitat per mantenir bones relacions amb altres persones.
5. **Competències per a la vida i el benestar:** Capacitat per adoptar comportaments apropiats i responsables per afrontar satisfactòriament els desafiaments diaris de la vida.

### *L'esport com a facilitador*

L'**objectiu**, doncs, és utilitzar l'**esport** i/o les seves formes jugades com a **eina** per a **desenvolupar l'aprenentatge d'aquestes competències emocionals**. En aquest sentit, existeixen diverses experiències

en formació esportiva en les quals s'ofereix a futurs docents la possibilitat de rebre una educació emocional bàsica amb l'objectiu de que aquests ho apliquin posteriorment a la seva vida professional. Una de les més destacades a nivell autonòmic, és la que es duu a terme a la Universitat de Lleida (UdL) a través de l'assignatura "Teoria del Joc Motor" (Lavega, Costes i Prat, 2015). Mitjançant la vivència i aprenentatge reflexiu en torn al joc motor, els alumnes diana d'aquestes activitats duen a terme conductes motrius que van més enllà d'un simple repertori de gestos tècnics (Lavega, Costes i Prat, 2015).

D'aquesta manera, queda consolidat el paper de l'**esport** com a **eina** per a l'aprenentatge de les citades competències emocionals i, per tant, també desenvolupadora de contingut d'Educació Emocional. Tot això, recordem, amb l'objectiu de **capacitar** a les **persones** per afrontar i **gestionar emocions** generades en diferents aspectes de la vida.

### *Pautes generals de treball*

A l'hora de treballar-ho, sempre, el més important és la **formació prèvia** a l'aplicació de qualsevol tipus de tasca, exercici o programa de l'interessat/da. A més a més, és recomanable:

- **Avaluació pre i post de competència/es emocional/s:** Conèixer de manera prèvia, mitjançant un qüestionari o alguna altra eina, el nivell de la o les competències emocionals que vulguis treballar de cara a poder comprovar la eficàcia del treball aplicat posteriorment.
- **Dur a terme programes concrets i de llarga durada:** Treballar competències concretes a llarg o mig termini per millorar la seva efectivitat i fer-ne un seguiment.
- **Quant al disseny i aplicació d'exercicis o tasques:**
  - o Propiciar tasques que condueixin a aprenentatges significatius.
  - o Fomentar la superació de conductes de discriminació, obediència i lideratges negatius.
  - o Fomentar al descobriment de la solució per part dels jugadors/es a situacions problemàtiques (plantejament de preguntes, feedback, feedforward, etc.).
  - o Motivar i ressaltar conductes positives dels esportistes, especialment en les que impliquen interaccions amb els demés.
  - o Propiciar la detecció de situacions que produeixen estímuls tant positius com negatius, així com els sentiments que això genera per poder treballar-hi i anticipar-se.

### *L'Educació – inclusió social*

L'Educació Social emfatitza la **dimensió relacional** de la persona i **promou actituds, valors i conductes** que **faciliten** la **vida** en **comunitat**, és a dir, la convivència, sense renunciar a modificar estructures tecnoadministratives i sociopolítiques obsoletes, inflexibles e insensibles que limiten l'exercici dels drets i de la llibertat al mateix temps que generen desigualtat i exclusió (Pérez, 2021).

Per **combatre** aquest tipus **d'estructures**, és necessari lluitar contra aquesta exclusió i, en aquest sentit, la **societat** disposa de certs **instruments** de transformació social, com ara l'esport, per propiciar **accions educatives** dirigides a l'eliminació de les desigualtats socials, evitant així l'exclusió social (Salas, C., comunicació personal, 22 d'agost de 2021).

Quan concebem la **societat** com a un **entorn no exclouent**, apareix el concepte **d'inclusió social**. Segons Ríos (2017), la **inclusió** no és una tècnica o un mètode, sinó més aviat una manera de concebre la societat i el dret de tots a participar en un entorn comunitari, **compartint** els mateixos **espais**. Per la seva banda, Simpican et. al. (2014) defineixen la **inclusió social** com la interacció entre **dos dominis vitals** principals:

les **relacions interpersonals** i la **participació comunitària**, i és aquí precisament on l'**esport** ha de jugar un **paper clau**.

#### *L'esport com a facilitador*

L'**esport**, doncs, en la gran part dels seus entorns i sobretot en els que estan dirigits a infants i joves, ha **d'esdevenir** una eina molt important per lluitar **contra** les **desigualtats** esmentades. En aquest sentit, Ríos (2005) comenta que els programes de promoció esportiva han de ser un **escenari** on tota persona ha de tenir **cabuda, independentment** de les seves **característiques, dificultats i ritmes d'aprenentatge**. Això fa referència a un **esport inclusiu**, a una filosofia que contempla la pràctica esportiva com un recurs que contribueixi al canvi social i d'actituds, on la diversitat sigui un valor en alça que cohesioni el grup i ofereixi majors possibilitats d'aprenentatge i participació. En aquesta mateixa direcció es manifesten Calais i Herrera (2018), que destaquen el **potencial educatiu** de les activitats esportives i la capacitat de **desenvolupar** i formar **persones capacitades** per actuar amb **principis ètics** de manera cada vegada més autònoma.

D'aquesta manera, si plantejem un **esport** per a **tots sense excepcions**, tenim l'oportunitat de construir comunitats riques de pràctica esportiva i d'aprenentatge, que educaran a tots els participants per al canvi social, perquè no hi hagi exclusions per presentar discapacitats o dificultats socials (Ríos, 2017).

Queda **justificada**, doncs, la importància de l'ús de l'**esport** com l'**eina inclusiva** de gran transcendència que pot arribar a ser, no només per a l'esport en sí, sinó per a **diferents facetes** de la vida, especialment enfocada a joves i infants.

#### *Pautes generals de treball*

La "Guía de Buenas Prácticas en Educación Inclusiva" de Solla (2013) en col·laboració amb el Ministeri d'Assumptes Exteriors i Cooperació i l'organització Save the Children, proposa una sèrie de **pautes** per treballar la **inclusió a l'escola**, així com indicacions per casos concrets de diversitat funcional, entre d'altres. A continuació, s'expliquen breument cadascun d'aquests consells generals i, posteriorment, s'exposen alguns **exemples aplicables** a la **formació EDUESPORT**. Concretament, es comenten accions que un **entrenador esportiu** podria realitzar dins del seu club per fomentar aquest tipus d'inclusió.

##### - Entorns, eines i programes accessibles

- **Entorns sense barreres per a l'aprenentatge i la participació:** Es refereix a la millora de l'accessibilitat integral, per a que totes les persones puguin rebre una educació de qualitat. El paper de les noves tecnologies, és vital en aquest cas.
  - **Formació EDUESPORT:**
    - Participació activa en la eliminació de les barreres arquitectòniques d'accés a les instal·lacions esportives o d'accés al material.
- **Eines per a la vida:** Es refereix a l'adaptació del currículum per a tothom, mai a una reducció del mateix.
  - **Formació EDUESPORT:**
    - Adaptació del material esportiu per a facilitar l'aprenentatge per a casos de diversitat funcional (*p. ex. Casos de ceguesa: introduir pilota amb so*).
- **Accés a programes educatius extraescolars:** Es refereix a l'augment del temps d'aprenentatge en horari extraescolar i/o vocacional, incrementant les oportunitats d'aprenentatge de igual manera per a tothom.

- **Formació EDUESPORT:**
  - Participació en la creació de beques o procediments per a facilitar l'accés a campus esportius a jugadors/es amb menys possibilitats econòmiques.
- **Ensenyança i resolució de conflictes cooperativa**
  - **Treball en equip i altes expectatives dels docents:** Es refereix a la formació dels docents, al treball interdisciplinari (diverses especialitats) i també entre centres.
    - **Formació EDUESPORT:**
      - Fomentar l'intercanvi d'idees i la formació entre professionals de diverses àrees del club.
  - **Resolució de conflictes cooperativa:** Es refereix a la participació de diversos col·lectius a la presa de decisions (alumnes, docents, famílies, etc.), tot basat en l'adopció d'unes normes consensuades entre els agents implicats en cada cas.
    - **Formació EDUESPORT:**
      - Incorporar a les famílies i jugadors/es en la presa de decisions i establiment de normes (dins d'uns límits).
- **Aprenentatge cooperatiu i dialogant**
  - **Grups heterogenis:** Es refereix a fomentar la interacció entre grups d'aprenentatge diferents, sota la supervisió dels docents, de manera que tots arribin a tenir un rendiment òptim.
    - **Formació EDUESPORT:**
      - Durant la pràctica, barrejar grups (amb un criteri establert) amb ritmes d'aprenentatge esportiu diferents.
  - **Participació de la resta de la comunitat educativa:** Es refereix a fomentar la interacció cultural entre l'alumnat i diferents agents socials, com ara famílies o voluntaris. La participació de la dona té un paper rellevant en aquest aspecte, ja que fomenta interpretacions alternatives dels rols de gènere, potenciant així relacions d'igualtat entre nenes i nens.
    - **Formació EDUESPORT:**
      - Realitzar activitats esportives amb alumnes de Centres Residencials d'Acció Educativa (CRAE).

### La Neurociència Educativa o Neuroeducació

Tradicionalment, l'educació ha deixat de banda les aportacions procedents de l'àmbit de la medicina, i en concret de la neurociència, centrant-se principalment en el **procés d'ensenyament i aprenentatge**. En els últims anys, però, han sorgit models teòrics des de la neuropsicologia que han donat lloc a l'aparició de la **Neuroeducació** o Neurociència Educativa (Martínez-González et al., 2018). Actualment, existeixen moltes definicions al respecte, però, per aquest projecte, n'hem triat aquesta:

- La **Neuroeducació** o neurociència educativa és un camp científic interdisciplinari que **estudia** la **interacció** entre els **processos neuronals, psicològics i l'educació** per tal de millorar el **procés d'ensenyament i aprenentatge** en l'estudiant (Mehta, 2009).

Concretament, neix de la relació entre la Psicologia Cognitiva i la Neurociència, i trasllada les dades trobades en la investigació neurocientífica a la pràctica educativa (Sigman et al., 2014).



Pel que fa a les seves avantatges, Espino et al. (2020) destaquen que la Neuroeducació pot millorar la productivitat i l'eficiència del coneixement a l'aula i provocar un **aprenentatge significatiu** i, Bueno y Forés (2018), defineixen aquesta ciència com a integradora, permetent que els alumnes la **relacionin amb elements del seu dia a dia**. Segons els mateixos autors, els **cinc principis** bàsics de la Neuroeducació són els següents:

1. Som éssers únics.
2. **Influència no és determinació.**
3. Abans de néixer, preparem el cervell.
4. Després de néixer, establim més connexions.
5. **Finestres d'oportunitat.**

El punt número dos, fa referència a la **capacitat dels gens** (estructura cerebral) per **influenciar**, positiva o negativament, sobre els **descendants** en qualsevol de les seves habilitats, caràcter, etc. En aquest cas, està comprovat que, a banda de la importància de tenir una **predisposició genètica** per ser hàbil en, per exemple, una activitat esportiva concreta, és **més important** trobar-se en un **context** que la **estimuli positivament** de cara al seu desenvolupament pràctic i, per tant, aquesta predisposició, no la determina al 100%.

Així, enllacem amb el concepte de **finestres d'oportunitat**, o períodes sensibles de plasticitat cerebral. Aquests, són etapes on el nostre cervell demanda un tipus d'aprenentatge determinat. En altres paraules, són **períodes** en els que és possible adquirir certes habilitats o destreses de forma natural, senzilla i perdurable (Barragán i Lozano, 2011). Mora (2013) i Bueno (2017), distingeixen tres grans finestres d'oportunitat en menors d'edat i el paper de les mares i pares en elles. La majoria de les accions, són aplicables, també, als educadors i educadores de cara als educats. Aquestes són:

1. **0-3 anys:** Etapa essencial per imprimir caràcter i temperament. És molt important que rebin feedback de tot el que fan.
2. **4-11 anys:** Etapa essencial per al raonament, interrelació i la memòria. Descobreixen la emoció per aprendre.
3. **Adolescència:** Etapa essencial per "situar-se al món". Hem d'oferir elements de reflexió, el control emocional i límits previstos.

Però, quin **paper** té (o pot tenir) **l'esport** en tot això? Doncs bé, com als altres continguts, l'esport ha de ser **l'eina d'aplicació**.

#### *L'esport com a transmissor*

Per desenvolupar aquest contingut, s'ha decidit **analitzar** el paper de la **Neuroeducació** a **l'esport** des d'un punt de vista, com indica el seu nom, **educador**, és a dir, deixant de banda l'enfocament a l'alt rendiment. Tot i això, destaquem també la presència d'estudis que demostren els beneficis de la neurociència aplicada al rendiment. Per exemple Alfonso (2019), en una revisió sistemàtica, explica que hi ha habilitats cognitives que són determinants en la consecució d'èxits esportius, com ara l'atenció sostinguda, la memòria verbal, la velocitat de processament i la memòria visuoespacial. Per altra banda, Hernández (2020) determina la **importància** de que els **entrenadors** estiguin **familiaritzats** amb la Neurociència per tal de **comprendre** millor els **processos mentals humans**, conscients i inconscients, i poder **guiar** millor als seus esportistes.



Tornant a l'enfocament inicial, trobem diversos autors que destaquen l'important paper de la **Neuroeducació** a l'Educació Física. Per exemple, Fernández i De Barros (2021) defensen que **millora aspectes cognitius**, com ara l'**atenció** o la **memòria** a curt termini.

És, en aquest punt, on neix un concepte específic per a l'àmbit de la Educació Física, la Neuroeducació Física (NeuroEF) que, segons Pellicer (2016), **proposa** ampliar les fronteres de la matèria per oferir una Educació Física de més qualitat, aprofitant que la neurociència ha validat l'enorme potencial de l'acció motriu en la facilitació dels aprenentatges. Aquest **enfocament** en concret, busca el **desenvolupament** de la **salut integral** entesa com la fusió de cinc dimensions: la **salut física, mental, emocional, interior i social**.

Per tant, resumint, s'observa com la Neurociència i, en concret, la **Neuroeducació** treballada a través de l'**esport**, esdevé un **terreny clau** on propiciar **aprenentatges significatius** i, en aquest sentit, és especialment **important** la **formació** dels **professors** i/o **entrenadors** per tal de **transmetre-ho** i **aprofitar-ho** de la forma **més eficient** possible.

### Educació en valors i esport

Abans d'entrar en matèria, **és necessari** plantejar-se el perquè de la **importància d'educar en valors a infants i joves**. En aquest sentit, un informe del "Defensor del Pueblo" (2007) sobre la violència en centres d'educació secundària a Espanya, assenyala que les situacions violentes més habituals observades i percebudes pels propis estudiants són:

- **L'agressió verbal:** Entre el 55.8% i el 49%.
- **Les amenaces i els xantatges:** Entre el 22.7% i l'1%.
- **L'exclusió social:** El 22.5%.
- **L'agressió física directa i indirecta:** El 14.2% i el 10.5%.
- **L'assetjament sexual:** 1.3%.

Aquestes dades coincideixen amb un informe de *Save the Children* en el que es mostra que **un de cada tres alumnes admet haver agredit** a un altre estudiant (Calmaestra, et. al., 2016).

És, precisament per això, que esdevé **cabdal** enfocar el treball de tots els àmbits de la vida en el **desenvolupament de valors positius** tant **personals** com **socials**, perquè aquests joves que actualment **agredeixen i són agredits**, es troben en una etapa vital i importantíssima pel que fa a la **formació de comportament, caràcter o ideologia** pròpia entre d'altres i, per tant, **tot el que visquin i aprenguin, ho aplicaran i ensenyaran** a futures generacions.

Un cop justificada aquesta necessitat, esmentem i analitzem els conceptes que abordem en aquest apartat: **Valors > Educació en valors > Educació en valors a l'esport**.

### Valors i Educació en Valors

Els **valors** són **principis normatius** que **regulen** el **comportament** de la **persona** en qualsevol moment, situació o circumstància (López et al., 2003). Per altra banda, podem considerar l'**educació en valors** com un **procés sistèmic**, pluridimensional, intencional i integrat que garanteix la **formació** i el **desenvolupament** de la **personalitat conscient** i que es concreta curricular extracurricularment i en tots els àmbits de la **vida** (Aguado et al., 2015). Aquesta, ha de permetre que el subjecte exerceixi opcions responsables dins del pluralisme característic de la societat moderna, **respectant**, al mateix temps, els **valors i les creences d'altres persones i altres grups socials** (Morón-Marchena, 1997).

### *Educació en valors a l'esport*

“La pràctica esportiva, des dels seus orígens a l'Anglaterra del S.XIX, ja va ser concebuda com una valuosa eina de formació de caràcter. Més enllà dels beneficis físics que s'atribuïen a la realització d'una bona pràctica esportiva, diferents autors van adonar-se que, a diferència d'altres tipus d'activitats, l'esport tenia unes característiques que imprimien un gran potencial educatiu en els joves universitaris. Darrere d'aquesta idea, s'han refermat estudis posteriors que atribueixen a l'esport un cert «caràcter privilegiat» per educar en valors” (Julià i Prat, 2013, p. 17-18). Els mateixos autors, destaquen que “**l'esport és una excel·lent via pedagògica i formativa** pels infants i joves, i també de desenvolupament de **valors socials i personals**” (p. 33).

Així doncs, sembla que l'esport, en qualsevol de les seves formes, constitueix un “**terreny de joc**” ideal per **treballar i transmetre valors personals i socials** positius a causa de seves característiques. Segons Prat (2010), algunes d'aquestes serien el caràcter lúdic i vivencial, el gran nombre d'interaccions que es produeixen, la presència de situacions conflictives, el llenguatge universal i la enorme presència mediàtica i quotidiana de la que disposa.

Arribats a aquest punt, es plantegen dues qüestions:

1. **Són inherents aquests valors a la pràctica esportiva?**
2. **Són sempre positius aquests valors?**

La resposta a les dues preguntes és un **no rotund**, i ens expliquem. En primer lloc, són molts els autors que destaquen la figura de l'**educador/entrenador/professor** i el seu **treball** com a **element clau** per aconseguir la **generació i transmissió** d'aquests **valors**. Per exemple, Sebastiani i Campos-Rius (2019) argumenten que “la pràctica esportiva ni educa ni promou valors positius de forma automàtica si no es troba intencionada i ben conduïda per un adult. (...) Si l'entorn i els responsables d'aquest no traslladen ni fomenten l'educació a través de l'esport, aquest no serà educatiu i, fins i tot, podrà transmetre contravalors que també té l'esport: l'engany, la intimidació, la segregació, etc.” (p. 1).

Enllaçant amb aquesta última part de la cita, justifiquem la resposta a la segona pregunta. En aquest sentit, Escartí et. al (2005) afirmen que són els **programes esportius** i la **manera** en que els **educadors organitzen i dirigeixen les activitats** els factors que fan que la pràctica esportiva sigui una **experiència positiva** per als joves o una **font de conflicte**. Així doncs, podem concloure que l'esport **correctament planificat**, amb una **metodologia específica** i centrada en l'**impuls de valors positius**, pot contribuir a la **prevenció de conductes antisocials** i a la millora de la **convivència** (Jiménez i Durán, 2005).

*Aleshores, quins factors hem de tenir en compte si volem apropar la teoria (valors desitjables) a la pràctica (proposades concretes)?* Segons Julià i Prat (2013), els següents:

- No existeixen uns valors intrínsecs associats a l'esport que tinguin caràcter universal i siguin vàlids per a tothom.
- Els valors són propis de la voluntat explícita de cada institució. Són les persones, responsables o educadors els qui atorguen valors als programes o intervencions que volen portar a terme.
- Cal establir comportaments i normatives coherents amb els valors que es desitgen promoure.
- S'han d'avaluar les propostes en cada context, perquè cadascun d'ells té o pot tenir definits diferents valors per assolir.

D'aquesta manera, aplicant les consideracions comentades, queda **justificada la importància** del treball en **valors a través de l'esport** a la present proposta.

#### *Pautes generals de treball*

Seguint la línia dels apartats de treball d'emocions i inclusió, a continuació es proposen alguns exemples de **comportaments a fomentar** per part de professionals de l'esport (entrenadors/es, concretament) als seus jugadors/es en un club esportiu, de cara a la millora d'alguns dels valors que es proposen en aquest projecte formatiu. Concretament, parlem del **respecte**, el **treball en equip** i la **responsabilitat**. Aquestes pautes, estan basades i adaptades de Miraflores (2016).

- **Sobre el Respecte:**
  - Tenir cura de la forma de dirigir-se al professor/entrenador i companys.
  - Acceptar les decisions de l'àrbitre, professor/entrenador o familiars, en l'àmbit en que tinguin decisió.
  - Entendre que totes les idees són igual de positives.
  - Felicitar les accions esportives de companys i contrincants.
  - Ser pacients amb els companys menys avesats en l'esport.
- **Sobre el Treball en equip:**
  - Prioritzar la millora de l'equip per sobre de la individual.
  - Detectar i oferir ajuda als companys quan ho necessitin.
  - Facilitar l'execució d'activitats amb una actitud positiva durant l'entrenament.
  - Felicitar als companys per les seves bones accions esportives, personals i socials.
- **Sobre la Responsabilitat:**
  - No eludir entrenaments o determinats exercicis.
  - Ser puntuals.
  - Tenir cura del material i roba esportiva.
  - Realitzar el treball amb seriositat.
  - Assumir els compromisos contrets o encàrrecs sol·licitats, així com oferir-se per realitzar-ne.

#### *Consideracions*

Després d'analitzar la justificació teòrica dels continguts de la formació, s'observa que en tots ells es repeteixen algunes paraules o conceptes com ara *valors socials, personals, inclusió, etc.* Més enllà d'aquest fet, és important **destacar** que, també en tots ells, es parla de **desenvolupament integral i preparació i/o capacitat per la vida**. Això, **defineix** perfectament el que vol ser aquesta **formació esportiva – educativa** que, encara que aplicada a través de l'esport, s'allunya dels ensenyaments tècnics i tàctics tradicionals per centrar-se en **formar persones íntegres i ajudar-les a afrontar i gestionar** situacions de la **vida** en general (Figura 13).



Figura 13. Objectius de l'estructura de la formació EDUESPORT.

Per exemplificar i entendre millor aquesta idea, als annexes (Annex B, p. 73) es pot consultar una **primera proposta d'estructura de sessió pràctica tipus** que es podria dur a terme amb qualsevol dels continguts de la formació.

### Programa equipaments i instal·lacions necessàries

En aquest apartat, es citen els equipaments i instal·lacions necessàries per al desenvolupament i posada en pràctica del **producte** de l'empresa, és a dir, la formació. Per tal de fer una previsió d'aquestes necessitats, cal **tenir en compte**:

1. És una formació que consta d'una **part teòrica** (online asincrònica) i un altre **pràctica** (presencial).
2. El contingut **pràctic** es **desenvolupa** sempre a **instal·lacions esportives** de diferents modalitats geogràficament properes a l'entitat o client que contracta el curs.

Per aquests motius, és difícil fer una previsió de les instal·lacions necessàries en relació a la descripció i tipologia exacte, però, en línies generals i per a un curs sencer, es necessitarien (Taula 14):

Taula 14. Instal·lacions i equipaments necessaris de la formació EDUESPORT.

Tipus de material				Observacions o finalitat
Instal·lacions	Esportives			Per a les classes pràctiques: 60 hores de lloguer, dividides en 15 hores per mòdul.
	Acadèmiques			Aula per a possibles classes teòriques presencials i/o gravació de càpsules asincròniques.
Material i equipament	Material esportiu			Per al desenvolupament de les classes pràctiques.
	Hardware		Càmera	Per a gravar les càpsules formatives o les classes pràctiques.
			Ordinador	-
			Projector	Per a possibles classes teòriques sincròniques.
	Software		Programa d'edició de vídeo	Per a l'edició de les càpsules formatives.
			Plataforma LMS (Moodle)	Per a gestionar tot el relacionat amb aspectes acadèmics i administratius de la formació.
			Programari Office i altres aplicacions d'interès.	Per a fer servir tant en les càpsules formatives com a les classes pràctiques.

A l'apartat "Estudi detallat dels costos econòmics per la viabilitat del projecte", es detallen els costos d'aquests espais i materials, a més dels de tot el projecte.

## Estratègia de Màrqueting

En aquest apartat, es fa una petita **contextualització teòrica** d'alguns termes relacionats amb el màrqueting, es recorda quin és el **producte** i el seu **context geogràfic** i, posteriorment, s'exposa el **model de promoció, captació, fidelització i retenció – avaluació** aplicat a l'entitat **GST**.

### Introducció

La “**American Marketing Association**” (AMA), defineix el **màrqueting** com *l'activitat, el conjunt d'institucions i els processos per crear, comunicar, lliurar i intercanviar ofertes que tenen valor per als consumidors, clients, socis i la societat en general* (AMA, 2017). Per executar aquest valor sobre els clients, les empreses han de dur a terme **activitats de màrqueting** per satisfer les seves necessitats i és que, com apunten Rahimnia i Hassanzadeh (2013), els **clients** són el **punt de partida** d'aquestes activitats de màrqueting. Per a dur-ho a terme, les diferents entitats del mercat han de recopilar informació sobre clients (potencials i reals) amb l'objectiu de millorar aquest valor d'intercanvi de mercat per aquests i per la pròpia organització (Wong i Yazdanifard, 2015).

*Però, com canalitzar aquestes activitats de màrqueting de forma efectiva?* Per a respondre a aquesta pregunta, és important recordar que, com s'ha explicat en punts anteriors, existeixen més de **40 milions** de **persones** que disposen d'usuaris repartits en les plataformes d'internet més utilitzades actualment. A més a més, segons una enquesta, aproximadament el 48% dels usuaris de 18 a 34 anys que tenen un compte de Facebook van confessar que iniciar la sessió al seu lloc de xarxes socials és el primer que fan quan es lleven al matí (Wong i Yazdanifard, 2015). Així doncs, sembla clar que un **canal** molt **apropiat** és el **d'Internet**.

És en aquest punt, on apareix el concepte de **Màrqueting Digital**, que no és més que el **conjunt d'accions** impulsades a través d'aquest canal (**Internet**). Lora i Segarra (2013), concretament, el defineixen com l'ocupació d'Internet com a *font de publicitat i difusió amb la finalitat d'augmentar les ventes dels productes oferts*. Stokes (2011), per la seva banda, planteja que el màrqueting digital constitueix el **procés** de **comercialització** d'una marca a través dels **canals digitals**. No ens n'hem d'oblidar, tampoc, que existeix un cert públic al que agrada els **canals més tradicionals** (offline), com ara la televisió, premsa, ràdio o actes presencials.

Després del comentat, sembla evident que orientar i **apostar** per una **campanya de màrqueting** potent a través **d'internet** combinada amb altres **vies tradicionals**, pot tenir un resultat molt **positiu** sobre els **resultats** de l'empresa. Per últim, cal afegir que, per aquesta entitat, una **part** de les diferents **estratègies de màrqueting** es tradueixen en **accions de promoció, captació, fidelització i retenció – avaluació** de clients.

### El producte – La formació i el context geogràfic

Tot i que la seu de l'empresa estarà situada físicament a Lleida, creiem que, pel tipus de producte que es presenta, és convenient dissenyar **accions de màrqueting** no només a nivell autonòmic, sinó també estatal.

Però, quines característiques té el producte? A banda dels trets ja comentats, és **necessari conèixer les característiques** de les **activitats** que es desenvoluparan durant aquesta formació per tal de **vendre-la** de forma més **eficaç**. A la Figura 14, s'observen les característiques generals de **totes les activitats** que es proposen, tan presencials com online. Tot i això, és evident que, en cadascuna de les modalitats (online o presencial), dominaran unes característiques sobre les altres. Per exemple, una activitat presencial pràctica tindrà un caire molt més cooperatiu que una càpsula online asincrònica.

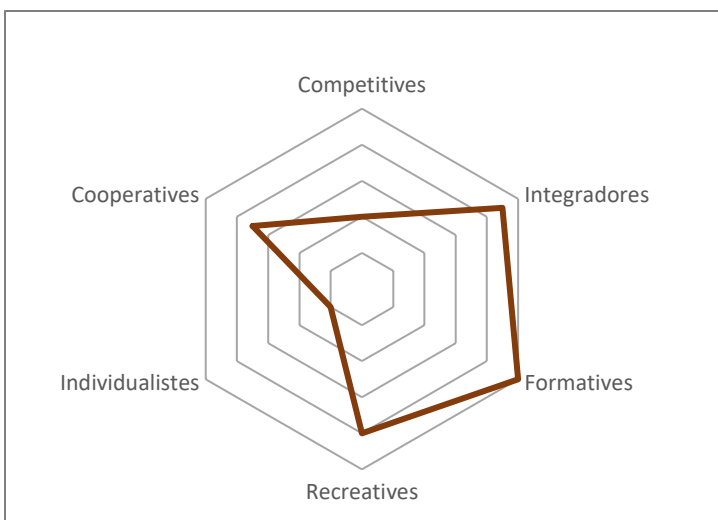


Figura 14. Característiques generals de la formació EDUESPORT.

#### Model de promoció, captació, fidelització i avaluació – retenció

Un cop ja explicades i recordades les característiques i el context geogràfic del producte, es presenta la proposta d'**accions de promoció, captació, fidelització i retenció – avaluació** de l'entitat GST. En primer lloc, l'esquema general (Figura 15).

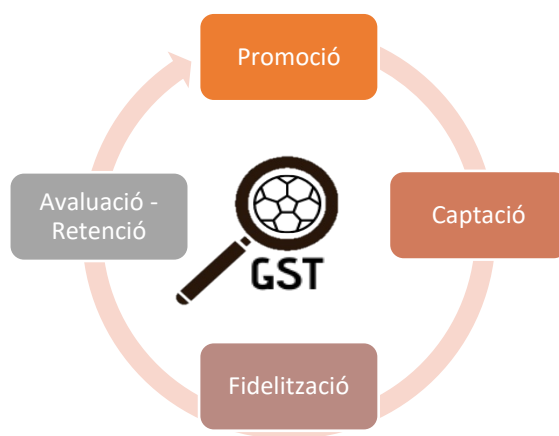


Figura 15. Procés d'accions de màrqueting de l'empresa GST. Adaptat de Carreras (2020).

Tracta, doncs, d'un procés circular sota **constant avaluació** amb l'objectiu de millorar els resultats finals. En aquest tipus de processos, esdevé cabdal la definició d'indicadors (qualitatius i quantitatius) per detectar els punts febles i poder, en cas que convingui, corregir-los.

Doncs bé, abans d'especificar les accions a dur a terme per a cadascuna de les fases, recordem que els tipus de **clients** de la formació desenvolupada al projecte són de dos tipus: **persones jurídiques** (empreses) i **persones físiques** (persones). Al ser les **primeres (empreses)** el **principal client objectiu**, les accions de promoció, captació, fidelització i avaluació – retenció que es presenten en aquest document estan pensades i **dirigides** cap aquest tipus de clients.

### Estratègies de Promoció

Aquestes, són estratègies que adopta l'entitat amb l'**objectiu de comunicar, informar i persuadir al client** i a altres interessats sobre la empresa, els seus productes i ofertes, per a l'assoliment dels objectius organitzacionals Kotler i Armstrong (2017). En aquest sentit, GST establiria **dues línies** clarament **diferenciades** de promoció; una **no presencial** a través de **canals online** (sobretot) i **offline**, i un **altre presencial** (Taula 15).

Taula 15. Accions de promoció de l'empresa GST.

Accions de promoció no presencials	Canals online - Internet	Plataformes de “tercers”	Google Ads
			Prensa digital
			Webinars
		Plataformes pròpies	Xarxes Socials (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIN i Twitter).
			Pàgina WEB
			Mailing
	Canals offline - Medis tradicionals	Prensa escrita	
		Televisió	
		“Flyers”	
	Altres	Col·laboracions amb d’altres entitats	
Actes de promoció presencials	Actes amb o d’empreses objectiu		
	Reunions específiques		

De totes aquestes accions, ens agradaria **destacar-ne** una de cada tipus que considerem com a bàsiques:

- **No presencial**
  - **El mailing:** Tracta de l'ús de **comunicació escrita directa** que té com a objectiu establir un **diàleg interactiu i personalitzat** amb la idea de provocar una **reacció immediata** per part del (possible) client. En aquesta interacció, s'inclouria la informació més rellevant sobre l'empresa i el producte per tal d'atraure'l el suficient.
- **Presencial**
  - **Actes amb o d'empreses objectiu:** A banda de la comunicació digital, és molt important el contacte personal. Per això, assistir a actes organitzats per les empreses objectius o coincidir amb ells en esdeveniments d'uns tercers, ens dona una **oportunitat** única d'establir **contacte directe** per a donar-se a conèixer.

A nivell general, també és important que tota la **informació** que es mostri per qualsevol canal sobre l'empresa sigui **personalitzada i molt visual**, de manera que el futur client senti que el producte que oferim és adient per a ell i ens pugui conèixer ràpidament.

### Estratègies de Captació

Rodríguez (2019) defineix la captació de clients com l'**activitat per atraure clients** nous o freqüents, a més **d'establir-hi un vincle** i una **relació** duradora que permeti que aquella transacció es repeteixi en el temps. Aquest autor, estableix el procés per a dur a terme aquesta captació de forma general (Figura 16).



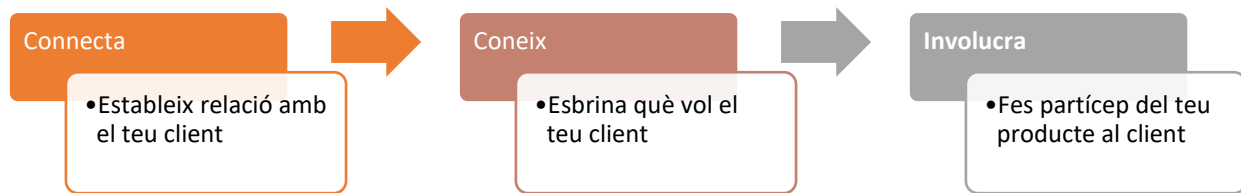


Figura 16. Procés general de captació de clients. Adaptat de Rodríguez (2019).

Per altra banda, si assumim que, en el món de l'activitat física, el gran valor és la pràctica (Carreras, D., comunicació personal, 22 de novembre de 2020), pren especial rellevància l'últim dels passos mostrats en l'esquema anterior (involucra). Seguint aquesta idea, per aquest projecte s'ha establert com a **estratègia de captació** principal la **d'oferir** petits **tasts gratuïts** del **curs** amb l'objectiu de que el client vulgui ampliar i contractar-nos posteriorment. Carreras (2021), diferencia **tres estadis** o aspectes generals **rellevants** per activitats de captació de pràctica esportiva, amb alguns aspectes importants en cadascun d'ells, que, adaptat al nostre projecte, són (Figura 17):

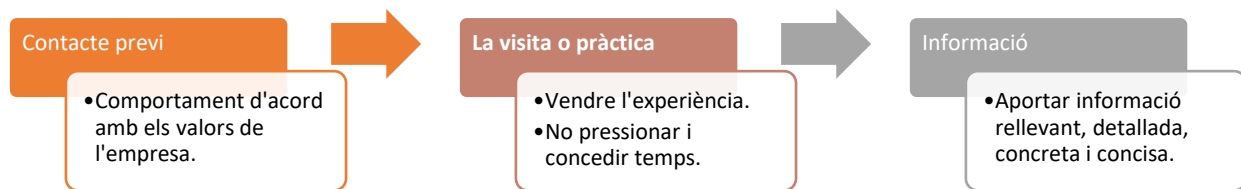


Figura 17. Estadis d'estratègia de captació de clients a la pràctica esportiva. Adaptat de Carreras (2021).

Així doncs, en aquest document es **desenvolupen** els **detalls** sobre el segon estadi (**la visita**) mitjançant les mostres abans esmentades. Aquestes, aniran **acompanyades** d'una sèrie de **característiques** sobre les que el **client** podrà **escollir** i, unes altres, sobre les que no. D'aquesta manera, aconseguim que el client senti que pot **personalitzar** i fer-se seu el **producte** des d'un **principi** sense que l'empresa perdi el control sobre el que s'està venent. Aquests tasts, estarien organitzats de la següent manera (Taula 16):

Taula 16. Proposta de tasts de la formació EDUESPORT (1): Durada, mòduls i modalitat esportiva.

Durada i mòduls	Modalitat esportiva
<b>3 hores</b> (un dia): <i>Un mòdul en concret</i>	<b>Proposta multiesportiva:</b> <i>Handbol, Bàsquet i Futbol Sala.</i>
<b>5 hores</b> (dos dies): <i>Multimodular</i>	<b>Esport a triar pel client</b>

En primer lloc, el client podria triar una de les opcions de cada columna, indiferentment combinades. A aquesta proposta, s'hi afegirien altres al·licients (Taula 17).

Taula 17. Proposta de tasts de la formació EDUESPORT (2): Productes extra.

Productes extra 1	Productes extra 2
<b>Webinar de la formació (1 h)</b> sobre el contingut escollit.	<b>Productes esportius 2:</b> Samarreta, pantalons, cantimplora i bossa.
<b>Productes consumibles:</b> Beguda i menjar per al dia/es de la pràctica.	
<b>Productes esportius 1:</b> Descomptes per a botigues esportives, gimnasos o inscripcions a clubs esportius.	
<b>Descompte del 10%</b> per la primera compra	

En el cas dels “**Productes extra 1**”, aniran sempre inclosos amb qualsevol de les modalitats escollides anteriorment. En canvi, per disposar dels “**Productes extra 2**”, els clients haurien d’abonar un total de **40 € per persona** que realitzés el curs, sabent que un **20%** d’aquests beneficis anirien destinats a **finalitats socials**. Aquestes activitats de mostra, a més de buscar la pròpia captació del client, permeten potenciar altres aspectes essencials de la formació i de la pròpia empresa. Per això, és importantíssim que l’entitat, des del **primer contacte** amb el client, posi en pràctica i transmeti els **valors** dels que diu disposar.

Per últim, explicar que, per algun tipus de clients, especialment les **empreses no esportives**, seria important poder incloure aquesta **formació** com a **bonificada**, de forma que facilitaríem tot el procés de captació i posteriors.

### Estratègies de Fidelització

En aquest moment, el client ja ens ha comprat el producte (o una part), i l’objectiu és aconseguir de que torni a per més. Totes les **accions de fidelització**, doncs, tenen l’**objectiu** principal d’**establir un vincle** amb el client, una relació més enllà de la pròpia transacció. Per a dur a terme aquestes accions, és necessari **conèixer** en profunditat al **client**, gairebé més que ell mateix, per saber què **necessita** a cada moment.

A banda d’això, en el cas concret **d’aquest projecte** i en aquesta fase en especial, entra en joc un **tercer factor**, que és el **beneficiari** de la **formació**. Per exemple, si ens contracta la Federació Catalana d’Atletisme (FCA) per formar en competències emocionals als seus tècnics de totes les categories, els nostre client és la FCA, però la opinió dels tècnics sobre la formació que rebin serà un aspecte clau per assegurar la fidelització de la FCA (Figura 18).

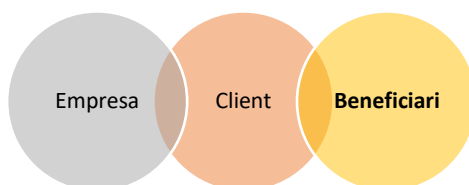


Figura 18. Col·lectius clau en les estratègies de fidelització de clients.

En el nostre cas, doncs, prenent com a referència el “Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness” de Viñaspre (2015) (adaptat a les nostres necessitats), orientarem les accions de fidelització en base a la **millora** dels següents **ítems** ja que, d’aquesta manera, augmentarà la fidelització dels nostres clients.

- **Valor del diner:** Els clients han de conèixer el perquè del cost de la formació i comprovar que el que estan pagant s'ajusta a la realitat.
- **Comunicació:** La comunicació empresa – client i empresa – beneficiari ha de ser, en la mesura del possible, presencial i personalitzada, evitant missatges genèrics a través de plataformes online.
- **Ambient laboral:** A causa de la relació directa de satisfacció treballador – client o beneficiari, ambdós han de percebre un bon ambient laboral en totes les trobades o activitats, així com en l'activitat laboral habitual de l'entitat.
- **Proximitat del lideratge:** Els caps visibles de l'empresa (directors en aquest cas) han de ser el contacte principal i directe amb el client i, els beneficiaris, els han de conèixer personalment.
- **Relació entre clients i beneficiaris:** S'han de fomentar les relacions entre clients, així com entre beneficiaris, per fomentar vincles de pertinença a l'empresa.
- **Motivació – Automotivació:** S'han de fomentar accions d'automotivació tant per a clients com per a beneficiaris.
- **Consecució d'objectius:** Tant els clients com els beneficiaris, han de poder comprovar que la formació que els hi hem proporcionat als seus treballadors dona resultats reals i comprovables.

Així doncs, en aquest projecte, es proposen diverses **accions de fidelització** basades en els tres últims ítems comentats: *relació entre clients, motivació i consecució d'objectius* (Taula 18).

Taula 18. Accions de fidelització i els seus objectius.

Ítems a millorar	Accions de fidelització	Objectiu(s)
<b>Relació entre clients i beneficiaris</b>	<b>Actes i trobades:</b> Organitzar trobades de diferents clients on duguin a terme activitats relacionades amb les formacions rebudes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la interacció entre els clients i beneficiaris que han rebut la formació.</li> <li>• Crear un sentiment d'identificació amb els continguts de la formació rebuda.</li> </ul>
<b>Motivació - Automotivació</b>	<b>Formació per al client:</b> Integrar als dirigents en aquestes formacions mitjançant pastilles formatives teòriques i presencials.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar l'essència de la formació a la cultura de l'empresa client i, per tant, a tots els seus integrants.</li> </ul>
<b>Consecució d'objectius</b>	<b>Qüestionari competencial:</b> Aplicar un qüestionari vàlid i fiable per avaluar les competències de les que disposa el beneficiari abans i després de la formació.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar l'eficàcia de la formació aplicada sobre els beneficiaris de l'empresa client.</li> </ul>

Sigui com sigui, totes les accions que es puguin emprendre en aquest sentit, estaran directament relacionades amb el **nivell d'organització i professionalització** de l'empresa ja que, com **més alt** sigui, **més accions de fidelització** podrem posar en marxa i **més efectives** seran aquestes (Viñaspre, 2015).

### Estratègies de Retenció i Avaluació

El concepte **retenció**, aplicat al món empresarial, es defineix per la “Real Academia de la lengua Española” (RAE) com **l’acció d’aconseguir, de diferents maneres, que els treballadors i clients d’una empresa romanguin fidels a ella**. En aquest cas, però, ens centrarem en els clients. Com veiem, està estretament lligat amb la fidelització i, per tant, les accions que apliquem a l’anterior concepte, definiran en gran mesura el resultat de la retenció. La majoria de definicions existents d’aquest terme tenen un factor en comú, que és l’objectiu i/o intenció d’assolir un compromís de llarga durada entre empresa i client. És convenient, doncs, identificar els **factors** que **motiven** a que el client mantingui la seva relació amb l’empresa i, un d’aquests factors, sens dubte, és la **satisfacció amb el producte o servei rebut**. Els clients satisfets, tornen a comprar i parlen a altres d’una bona experiència mentre que, els insatisfets, solen passar-se a la competència i critiquen els productes davant dels altres.

**Però, quin paper té l’avaluació sobre la retenció?** Sota el nostre punt de vista, són **conceptes** que estan estretament lligats ja que, si l’empresa **avalua contínuament** tot el model proposat, pot **anticipar-se** i millorar els resultats de retenció.

Així doncs, a continuació, es mostra quins tipus d’avaluació aplicarà l’empresa sobre el **model de promoció, captació fidelització i retenció – avaluació**, amb l’objectiu de millorar les dades de retenció (Figura 19).

Avaluació Qualitativa *	Avaluació Quantitativa
<p>• <b>Enquestes SQSR de satisfacció a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clients</li> <li>• Beneficiaris</li> <li>• “Enquestes” dirigides tant als que abandonen el servei com als que no en formen part.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N<sup>º</sup> de clients adherits.</li> <li>• N<sup>º</sup> de clients amb més d’una compra.</li> <li>• N<sup>º</sup> de beneficiaris formats.</li> <li>• Resultats econòmics.</li> <li>• Expansió territorial.</li> </ul>

Figura 19. Accions de retenció - avaluació de clients de l’empresa GST.

\* En el cas d’aquesta, es gestionaria des del servei o gestió de qualitat de l’entitat, el qual es detalla més endavant.

Pensem, doncs, que **controlant** aquest **factors qualitatis i quantitatis**, juntament amb unes **accions encertades de promoció, captació i, sobretot, fidelització**, podem prevenir una baixa retenció de clients.

### Programa d’activitats previstes fins al primer servei – Diagrama de GANTT

Abans de dur a terme qualsevol activitat empresarial amb certes garanties, és important fer una **previsió** de les **activitats prèvies** i necessàries per al funcionament de la mateixa. Per a fer-ho, és recomanable utilitzar una **eina** que et permeti fer un **seguiment visual i eficaç** d’aquestes tasques, és a dir, que mostri el moment **d’inici i final** de la mateixa, així com el responsable que l’hagi de dur a terme. En el nostre cas, l’eina triada per aquest seguiment és el **Diagrama de Gantt**.

Un diagrama de Gantt és una **representació gràfica de planificació** y programació concreta de **processos**. Mitjançant l’ús de l’**diagrama de Gantt**, podem representar i monitoritzar el desenvolupament de les diferents activitats d’un procés i/o projecte durant un període de temps de forma senzilla i visual. En aquest cas, el que es presenta són les diferents **accions** que l’entitat **GST** haurà de dur a terme des del

**moment de fundació** de l'empresa fins que s'ofereix el **primer servei** (primer curs de formació). Es pot consultar la proposta del diagrama als annexes (Annex C, p. 74).

### Requisits jurídics per la viabilitat de l'entitat

Havent exposat prèviament el **marc jurídic** que regula aquest projecte tant a nivell **d'empresa** (apartat *Normativa legislativa i règim jurídic de l'entitat*) com de la pròpia **formació** (apartat *Legislació esportiva actual*), en aquest punt es mostren els **passos a seguir** per la **creació** d'una **empresa** segons la informació de la guia del "Canal empresa" de la Generalitat de Catalunya (2018) i la Cerca guiada de tràmits (2017) per aquest tipus de forma jurídica que, recordem, és una Societat Limitada Laboral (Figura 20).

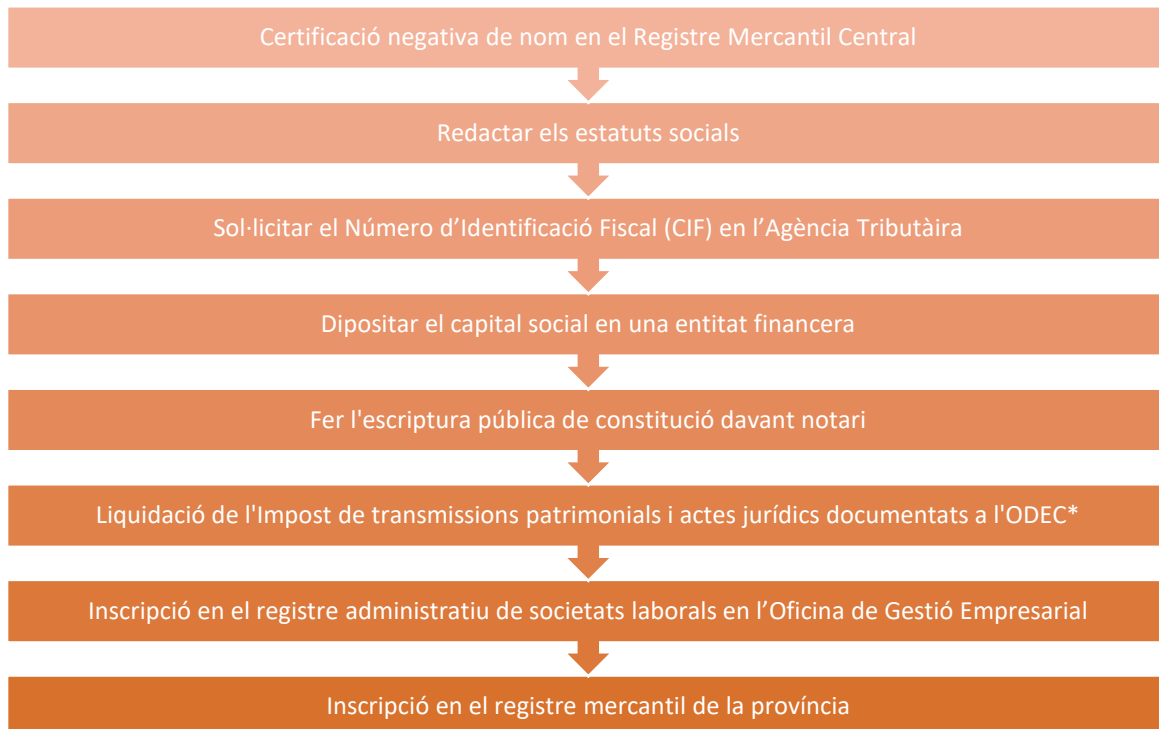


Figura 20. Guia per la creació d'una empresa a Catalunya segons la Generalitat de Catalunya (2015).

A més a més, per a la posada en marxa de l'activitat, cal tramitar, també (Figura 21):



Figura 21. Tràmits per la posada en marxa una activitat empresarial a Catalunya. Adaptat de Generalitat de Catalunya (2015).

## Estudi detallat dels costos econòmics per la viabilitat del projecte

En aquest punt, es mostren taules amb informació “resumida” de situació o de projecció anuals. Als annexes (Annex D, p. 75 – 84), es troba la informació ampliada i detallada.

### Inversió inicial i finançament

Per a poder “engegar” el projecte, s’ha estimat una **inversió inicial** de **9.500 €** (Taula 19), a més de la necessitat d’un **préstec bancari** de **12.000 €** (Taula 20), amb un **interès anual** d’un **4%**. La **inversió inicial** en **capital** seria de **5000 €**, mentre que la **resta de capital** invertit (ordinadors, telèfon i equip. d’oficina) pujaria a **4.500 €**. En la Taula 18, podem **observar** tant el **temps** com el **cost mensual** de l’amortització d’aquests actius i, això, s’ha calculat segons la Taula de Coeficients d’Amortització Lineal (AEAT) de l’Agència Tributaria.

Taula 19. Inversió inicial del projecte.

Concepte	Quantitat (€)	Temps d’amortització en mesos	Amortització mensual (€)	Taula AEAT
Ordinador	2.000 €	96	20,83 €	8 anys
Telèfon	500 €	96	5,21 €	8 anys
Equipament d’oficina	2.000 €	120	16,67 €	10 anys
Capital inicial	5.000 €			
<b>Total invertit</b>	<b>9.500 €</b>		<b>42,71 €</b>	

Taula 20. Préstec bancari a demanar i interès de retorn.

Concepte	Quantitat (€)	Interès anual
Préstec Bancari	<b>12.000 €</b>	0,04

### Retorn del préstec

En aquest apartat, es defineix, a banda de la informació general del préstec, la **quota mensual** a pagar (221,0 €) i els **interessos** (1.259,9 €) i **diners totals a retornar** (13.259,9 €) (Taules 21 i 22).

Taula 21. Informació del préstec.

Concepte	Import i més informació
Import del préstec	<b>12.000 €</b>
Anys a retornar	5
Interès nominal	4%
Nº de pagaments a l’any	12

Taula 22. Quantia (€) a retornar del préstec.

Concepte	Import i més informació
Quota a pagar	221,0 €
Total interessos	1.259,9 €
<b>Total a pagar</b>	<b>13.259,9 €</b>

## Previsió de vendes i costos

Aquest apartat es refereix a la **previsió de vendes i costos** que podem tenir per dur a terme la nostra activitat, detallat anualment. Abans d'entrar en detall, però, és necessari **definir** els **costos** que s'han tingut en compte:

- **Lloguer per Activitat Física:** Pavellons, Camps de Futbol, etc.
- **Personal de classe:** Diners a pagar al professor mentre realitza la classe.
- **Lloguer de material esportiu:** Pitrals, pilotes, cons, etc.
- **Quilometratge:** Desplaçaments per activitat de feina.

Pel que fa a les **ventes**, sempre es refereixen a la **quantitat de cursos venuts**, pels quals s'ha **establert** el següent **preu** (Taula 23). Destacar, també, que aquest **preu** es refereix al del **curs sencer**, és a dir, els **4 mòduls**.

A la Taula 24, es presenta una **previsió de vendes de cursos en quantitat** a 4 anys. Veiem, doncs, que els **costos** són **inferiors** a la **monetització** de les **ventes** en tots els anys (Taula 25).

Taula 23. Preu del curs.

<b>Tipologia de curs</b>	<b>Preu (€)</b>
Curs per a empreses	<b>1.500 €</b>

Taula 24. Previsió de vendes de cursos per any.

<b>Tipologia</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTAL</b>
Cursos venuts	28	34	42	46	<b>150</b>

Taula 25. Previsió de costos i vendes (€) per any.

	<b>Any 2022</b>	<b>Any 2023</b>	<b>Any 2024</b>	<b>Any 2025</b>	<b>ACUMULAT</b>
Total Cost	27.995 €	27.995 €	27.995 €	27.995 €	111.980 €
Total Venda	42.000 €	51.000 €	63.000 €	69.000 €	225.000 €
<b>RESULTAT</b>	<b>14.005 €</b>	<b>23.005 €</b>	<b>35.005 €</b>	<b>41.005 €</b>	<b>113.020 €</b>



## Compte de Pèrdues i Guanyys

En aquest apartat, es **presenta** el compte de **Pèrdues i Guanyys (PiG)** del primer any i una projecció dels tres vinents. Així doncs, s'exposa separat per **vendes totals**, **costos totals** (operatius i generals), **beneficis abans d'impostos i d'interessos** (EBITDA, EBIT, PBT) i, per últim, el **benefici net** (Taula 26).

Taula 26. Compte i projecció de Pèrdues i Guanyys.

	Any 2022	Any 2023	Any 2024	Any 2025
<b>VENDA TOTALS</b>	<b>42.000 €</b>	<b>51.000 €</b>	<b>63.000 €</b>	<b>69.000 €</b>
Cursos	42.000 €	51.000 €	63.000 €	69.000 €
<b>COST TOTAL</b>	<b>-39.995 €</b>	<b>-45.755 €</b>	<b>-45.755 €</b>	<b>-45.755 €</b>
<b>COST OPERATIU</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-32.795 €</b>
<b>Cost Salaris</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-25.425 €</b>
Salaris professors	-20.625 €	-20.625 €	-20.625 €	-20.625 €
Cost salaris (SS + IRPF)	-4.800 €	-4.800 €	-4.800 €	-4.800 €
<b>Cost Producció</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-7.370 €</b>
Lloguer material esportiu	-360 €	-360 €	-360 €	-360 €
Lloguer espais docents i esportius	-6.050 €	-6.050 €	-6.050 €	-6.050 €
Despeses de viatge	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €
<b>COST GENERAL</b>	<b>-7.200 €</b>	<b>-12.960 €</b>	<b>-12.960 €</b>	<b>-12.960 €</b>
Cost fiscal i administratiu	-3.840 €	-9.600 €	-9.600 €	-9.600 €
Domini internet	-120 €	-120 €	-120 €	-120 €
Plataforma formació	-840 €	-840 €	-840 €	-840 €
Manteniment servidor	-360 €	-360 €	-360 €	-360 €
Subministraments (int. i tel.)	-480 €	-480 €	-480 €	-480 €
Xarxes socials i publicitat	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €
Costos bancaris	-360 €	-360 €	-360 €	-360 €
<b>EBITDA</b>	<b>2.005 €</b>	<b>5.245 €</b>	<b>17.245 €</b>	<b>23.245 €</b>
Amortització equips	-513 €	-513 €	-513 €	-513 €
<b>EBIT</b>	<b>1.493 €</b>	<b>4.733 €</b>	<b>16.733 €</b>	<b>22.733 €</b>
Cost Finançament	-440 €	-350 €	-256 €	-158 €
Cost Direcció	-4.800 €	-8.400 €	-12.000 €	-14.400 €
<b>PBT</b>	<b>-3.747 €</b>	<b>-4.017 €</b>	<b>4.477 €</b>	<b>8.174 €</b>
Impost	0 €	0 €	-1.119 €	-2.044 €
<b>BENEFICIS NETS</b>	<b>-3.747 €</b>	<b>-4.017 €</b>	<b>3.358 €</b>	<b>6.131 €</b>

A nivell general, veiem que els **dos primers anys es perden diners**. Aquesta situació, com veurem més endavant, és sostenible sempre que a nivell de tresoreria ens quedem en positiu, és a dir, tinguem líquid

per afrontar despeses. El **tercer any**, ja **recuperaríem** i seguiríem en una **tendència positiva** el 4rt. Tot i això, veiem que ens calen **més de 4 anys** per **recuperar** la **inversió inicial**.

Destacar, també, que la partida més **costosa** per a la empresa és la de **“Salaris”**, que es refereix al sou que cobrarien els **4 professors** contractats per a impartir el curs.

### Tresoreria o flux de caixa

En aquest, es presenta el **“Flux de Caixa”** previst per als **4 primers anys**, tenint en compte els **cobraments i pagaments** per a cada exercici (Taula 27). En aquest aspecte, i com hem comentat en l'apartat anterior, el més important és que la **tresoreria** sempre quedi en **positiu**, és a dir, que hi hagi **diners disponibles** per fer front a diferents despeses.

Taula 27. Flux i projecció de Caixa.

	ANY 2022	ANY 2023	ANY 2024	ANY 2025
<b>Saldo inicial</b>	<b>0 €</b>	<b>7.053 €</b>	<b>1.246 €</b>	<b>2720 €</b>
<b>Cobraments</b>				
Capital social	5.000 €	0 €	0 €	0 €
Préstecs a llarg termini	12.000 €	0 €	0 €	0 €
Clients (31/12)	0 €	0 €	0 €	0 €
Per facturació a emetre a l'exercici	42.000 €	51.000 €	63.000 €	69.000 €
<b>Cobraments Totals</b>	<b>59.000 €</b>	<b>51.000 €</b>	<b>63.000 €</b>	<b>69.000 €</b>
<b>Pagaments</b>				
Creditors (31/12)	0 €	0 €	0 €	0 €
Proveïdors (31/12)	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortització préstecs	2.212 €	2.302 €	2.396 €	2.494 €
Despeses financeres	440 €	350 €	256 €	158 €
Proveïdors d'explotació	14.570 €	20.330 €	20.330 €	20.330 €
Proveïdors d'immobilitzat	4.500 €	0 €	0 €	0 €
Despeses de personal netes a pagar	20.625 €	20.625 €	20.625 €	20.625 €
Hisenda i S a compte	0 €	0 €	1.119 €	2.044 €
SS i Hisenda IRPF	4.800 €	4.800 €	4.800 €	4.800 €
Cost Direcció	4.800 €	8.400 €	12.000 €	14.400 €
<b>Pagaments Totals</b>	<b>51.947 €</b>	<b>56.807 €</b>	<b>61.526 €</b>	<b>64.851 €</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>7.053 €</b>	<b>1.246 €</b>	<b>2.720 €</b>	<b>6.869 €</b>

El **segon any**, però, s'observa que aquesta **quantitat** seria molt **baixa** (1.246 €). Això és degut, principalment, al **cost** de la **quota d'autònom** (partida de cost fiscal i administratiu del compte de PiG), que passa de 60 € el primer any a 200 € els posteriors, progressivament.

## Projecció de balanç

A continuació es presenta el balanç tan de situació com de projecció per als primers 4 anys (Taula 28):

Taula 28. Balanç i projecció de situació.

	ANY 2022	ANY 2023	ANY 2024	ANY 2025
<b>Immobilitzats</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>
Ordinador	2000 €	2000 €	2000 €	2000 €
Equip. d'oficina	2000 €	2000 €	2000 €	2000 €
Telèfon	500 €	500 €	500 €	500 €
<b>Amortitzacions acumulades</b>	<b>-513 €</b>	<b>-1.025 €</b>	<b>-1.538 €</b>	<b>-2.050 €</b>
<b>ACTIU NO CORRENT</b>	<b>3.988 €</b>	<b>3.475 €</b>	<b>2.963 €</b>	<b>2.450 €</b>
<b>Clients</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Efectiu</b>	<b>7.053 €</b>	<b>1.246 €</b>	<b>2.720 €</b>	<b>6.869 €</b>
<b>ACTIU CORRENT</b>	<b>7.053</b>	<b>1.246</b>	<b>2.720</b>	<b>6.869</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>11.041 €</b>	<b>4.721 €</b>	<b>5.682 €</b>	<b>9.319 €</b>
<b>Capital</b>	<b>5.000 €</b>	<b>5.000 €</b>	<b>5.000 €</b>	<b>5.000 €</b>
<b>Reserves i Resultats d'exercicis anteriors</b>	<b>0 €</b>	<b>-3.747 €</b>	<b>-7.764 €</b>	<b>-4.407 €</b>
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>-3.747 €</b>	<b>-4.017 €</b>	<b>3.358 €</b>	<b>6.131 €</b>
<b>FONS PROPIS</b>	<b>1.253 €</b>	<b>-2.764 €</b>	<b>593 €</b>	<b>6.724 €</b>
<b>Préstecs a llarg termini</b>	<b>7.485 €</b>	<b>5.089 €</b>	<b>2.595 €</b>	<b>0 €</b>
<b>PASSIU NO CORRENT</b>	<b>7.485 €</b>	<b>5.089 €</b>	<b>2.595 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Préstecs a curt termini</b>	<b>2.302 €</b>	<b>2.396 €</b>	<b>2.494 €</b>	<b>2.595 €</b>
<b>Proveïdors d'explotació</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Creditors</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>PASSIU CORRENT</b>	<b>2.302 €</b>	<b>2.396 €</b>	<b>2.494 €</b>	<b>2.595 €</b>
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>11.041 €</b>	<b>4.721 €</b>	<b>5.682 €</b>	<b>9.319 €</b>

Comentar que, la partida de "Clients", és de 0 € a causa de que tots els cursos es cobrarien al comptat el mateix any i, per tant, no quedaria res pendent al final de l'exercici.

## Procediments i sistemes de control

### Control i Gestió de la qualitat

#### Introducció

En termes generals, la **qualitat** és **fonamental** per ser **competitiu** i, per tant, és necessari implicar a tota l'organització. A més, l'empresa hauria d'afavorir l'aprenentatge, la innovació i la **millora contínua** com a eines per aconseguir l'excel·lència empresarial i incrementar la probabilitat de augmentar la satisfacció dels clients i altres parts interessades (Alonso, 2020). Segons Salas (2021), la qualitat està influenciada per tots els elements que intervenen en el procés, contemplant un **punt de vista intern**, referent al disseny del mode de prestació de serveis, el control dels diferents procediments i els indicadors de control, i un altre **extern**, referent a la relació entre la organització i l'usuari, és a dir, la forma en que presta el servei l'entitat i si, aquest, respon a les necessitats i expectatives del destinatari.

Per **implementar** o estructurar aquest concepte de qualitat dins de l'empresa, cal dissenyar un **sistema de qualitat**, el qual tindrà una aplicació a través **d'un o diversos instruments**. El mateix autor, defineix els sistemes de qualitat com a **pautes d'organització** per a entitats que assumeixen el compromís de la gestió eficient i el camí de **l'excel·lència**, un mètode de treball per a la **millora** de la qualitat dels **productes** i **serveis**, així com de la **satisfacció del client**. Aquests sistemes de qualitat, es regeixen per una sèrie de principis (Figura 22).

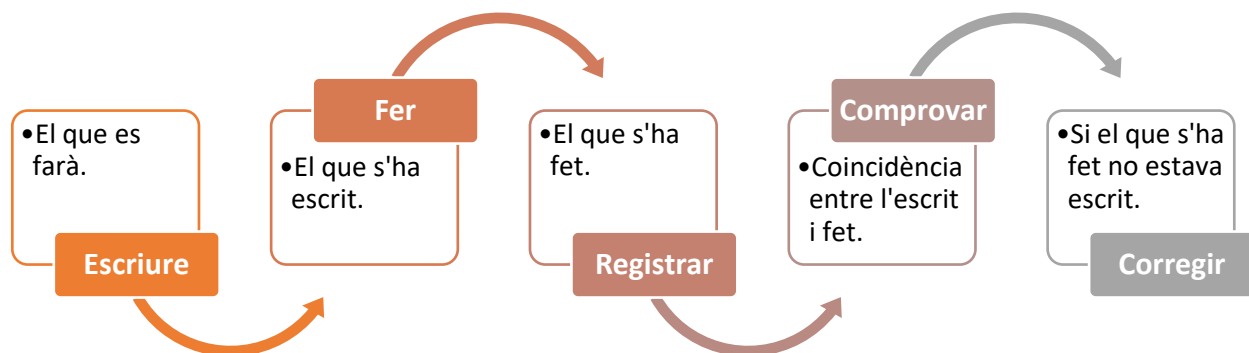


Figura 22. Principis generals dels sistemes de qualitat a l'empresa. Adaptat de Salas (2021).

Existeixen diferents **instruments** que tenen com a objectiu l'aplicació d'aquests sistemes de qualitat. Alguns dels més destacats són:

- Manual de Qualitat.
- Carta de Serveis (CS).
- Grups de Millora.
- Plans de formació interna.
- Sistema de queixes, suggeriments i reclamacions (SQSR).
- Enquestes de Satisfacció (ES).

## Sistema de qualitat a l'empresa

Però, sota quin model podem aplicar un sistema de qualitat a aquest projecte? En primer lloc, hem de tenir en compte que, com en el cas de l'organigrama presentat en aquest document, també es tracta d'un **objectiu**, és a dir, d'un sistema que anirà estructurant-se de forma progressiva a mesura que l'entitat vagi creixent en nombre de treballadors i clients (elements interns i externs). Recordem, doncs, de quins elements interns i externs disposem en aquesta organització (Figura 23):

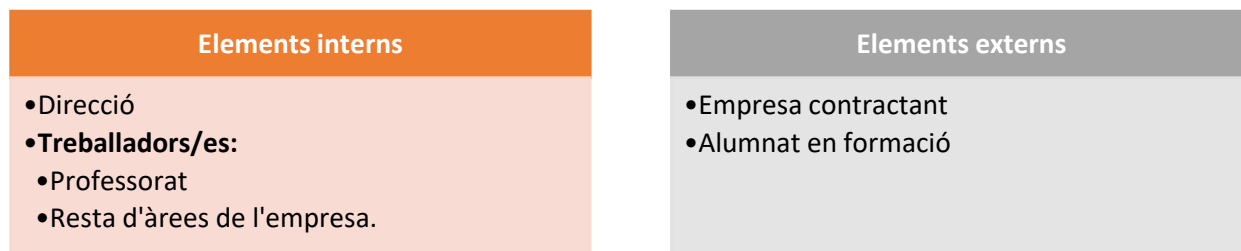


Figura 23. Elements integrants de l'empresa de formació GST.

Tenint en compte aquests factors i per les característiques de l'empresa GST, pensem que el procés més adequat és anar introduint diferents instruments amb els següents criteris:

1. De més senzill a més complex.
2. Tenint en compte tots els elements de l'entitat.
3. En constant revisió.

Així doncs, el **procés d'implementació del sistema de qualitat** es dividirà en **tres fases** diferenciades d'acord amb les **capacitats de l'empresa: bàsica, intermèdia i avançada**. En cadascuna d'aquestes, aniran incorporant-se diferents instruments i, al finalitzar el procés d'implementació, l'entitat disposarà d'un **Manual de Qualitat** on: es documentaran tots els nivells del sistema, es definiran els procediments, el conjunt d'indicadors, la realització anual de l'autoinforme i podran sistematitzar-se, també, els processos de formació permanent entre els treballadors. A continuació, s'exposen les diferents fases amb els instruments que s'implementaran a cadascuna d'elles (Figura 24).

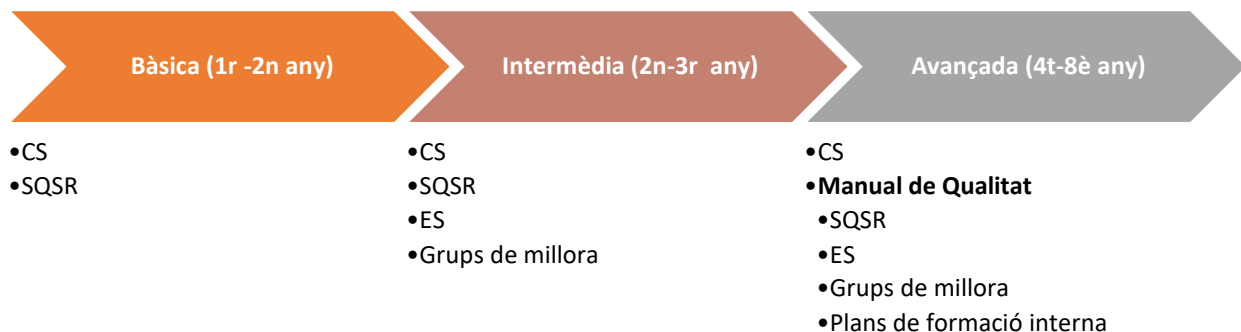


Figura 24. Fases de l'aplicació del sistema de qualitat a l'empresa de formació GST.

En el cas de la CS, és important destacar que es publicarà des d'un bon principi, ja que és una forma molt clara de mostrar als clients i a la organització quins són els mínims de qualitat amb la que l'organització es compromet, entre d'altres.

## Sistemes de control-avaluació dels treballadors

A l'hora de presentar el sistema de control o avaluació dels diferents components o elements integrants de l'entitat, hem de tenir en compte que es pren com a **referència l'estructura objectiu** (exposada al punt "Proposta organigrama general" d'aquest projecte) ja que, d'aquesta manera, el **sistema serà més complet**.

### Introducció

Abans, però, és important fer una petita introducció teòrica als conceptes més rellevants que es tractaran en aquest apartat, com són: **competència, model de gestió per competències i avaluació 360º**.

López (2010) defineix les **competències** com indicadors de conducta o conductes observables que es pressuposen necessàries per al desenvolupament, en aquest cas, d'un lloc de treball. En relació amb la contractació, aquestes són un **factor determinant**, ja que marquen la diferència entre els candidats i poden ser el punt d'inflexió per fer que una persona es converteixi en un candidat avantatjat. Sigui com sigui, al món laboral i professional, les competències van més enllà de les habilitats i es presenten com una barreja d'aquests quatre conceptes: *saber, saber fer, ser, saber estar i comunicar* (Joven, 2021).

Hi ha diferents tipus de classificacions de competències. Nosaltres, tindrem en compte el model Tuning de González i Wagenaar (2006), que les agrupa de la següent manera (Figura 25).

Instrumentals	Interpersonals	Sistèmiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilitats cognoscitives.</li> <li>•Capacitat d'anàlisi i síntesi.</li> <li>•Coneixements generals i de la professió.</li> <li>•Capacitats metodològiques.</li> <li>•Habilitats tecnològiques.</li> <li>•Habilitats lingüístiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitats individuals, gestió i expressió de sentiments.</li> <li>•Habilitats de crítica i autocrítica.</li> <li>•Habilitats socials.</li> <li>•Capacitat de treballar en equip.</li> <li>•Capacitat d'apreciar la diversitat i la interculturalitat.</li> <li>•Habilitat per treballar en context internacional.</li> <li>•Entendre i vincular-se amb el compromís social i ètic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilitat per planificar, canviar o dissenyar nous sistemes.</li> <li>•Capacitat d'adaptació.</li> <li>•Lideratge.</li> <li>•Creativitat.</li> <li>•Capacitat d'autogestió i emprenedoria</li> <li>•Preocupació per la qualitat.</li> <li>•Capacitat d'emprendre.</li> <li>•Capacitat per investigar.</li> </ul>

Figura 25. Tipus de competències de les persones. Adaptat de González i Wagenaar (2006).

Per altra banda, com assenyalen Lora et al. (2020), el model de **gestió per competències** implica la dissolució dels processos de gestió tradicionals implementats en les empreses. Introduir el model de gestió per competències es converteix en la mateixa acció d'administrar, identificant i desenvolupant competències personals, detectant òptims comportaments dels quals vagin en sintonia amb els objectius estratègics de l'entitat. Miranda (2012), ho descriu com l'acció d'identificar i desenvolupar les capacitats,

coneixements, comportaments i actituds dels integrants d'una organització per tal d'assolir els objectius plantejats.

Sembla evident, doncs, la **necessitat de conèixer totalment** el lloc de treball que es desenvoluparà per **associar-hi** les **competències** adequades i, posteriorment, poder **avaluar-les**. Segons Lora et al. (2020), el procés general d'implementació d'aquest sistema d'avaluació és el següent:

1. **Definir** i descriure les **competències**.
2. **Definir** els **graus** o nivells de competències
3. **Anàlisi i descripció de llocs de treball** con amb els graus i competències definits.
4. **Avaluació** de les **competències** del personal associades a l'acompliment.
5. **Implementació del sistema**.

Un cop ja implementat el sistema, com s'ha comentat anteriorment, cal tenir un **mètode per avaluar aquestes competències**, és a dir, un sistema per revisar anual, trimestral i/o mensualment, si realment els empleats/des disposen i en quin grau de les competències analitzades prèviament. En aquest sentit, un dels sistemes més utilitzats actualment és el d'**Avaluació 360°**. Aquest, adreça a les persones cap a la satisfacció de les necessitats i expectatives, no només del seu cap, sinó de tots aquells que reben els serveis de la persona tant interns com externs (Pereira et al., 2008). En altres paraules, consisteix en que un **grup de persones** que **interactuen amb l'avaluat a diferents nivells**, el **valorin** per mitjà d'una **sèrie de factors predefinits** (competències o comportaments observables de la persona en el desenvolupament de la seva pràctica professional) (Figura 26).

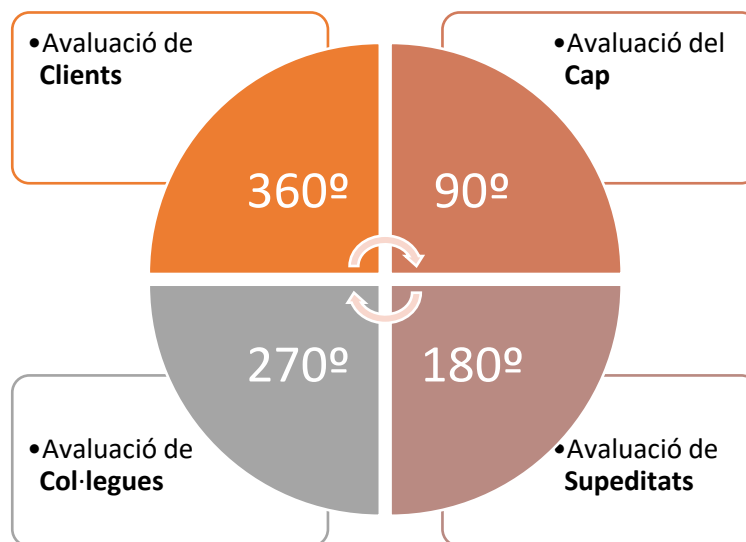


Figura 26. Estructura-resum de l'avaluació 360°.

Segons Miller (2001), aquest tipus d'avaluació presenta dues grans **avantatges**. Per una banda, el treballador rep una avaluació més extensa però, sobretot, fa que la **informació sigui més confiable**. A més a més, aquestes avaluacions impliquen **objectius** individuals i col·lectius (**alineats amb l'estratègia de l'empresa**), els quals es mesuren per puntuacions sobre les competències prèviament comentades.



## Sistema d'avaluació de l'entitat

Un cop aclarits els conceptes principals sobre els que es basarà el sistema d'avaluació (i funcionament general) dels treballadors d'aquesta entitat, es detalla el tipus **d'avaluació** que es designarà juntament amb les **competències** que es tindran en compte. Abans, però, és important saber que:

- Cada àrea disposarà només d'una persona responsable (excepte direcció) i, per tant, les avaluacions de 180º (de supeditats) i de 90º (del cap), només es donaran en el cas de la direcció amb les diferents àrees i a l'inrevés.
- En el cas de la direcció, l'avaluació 270º (avaluació de col·legues), es donarà entre els dos socis fundadors de l'empresa.

En primer lloc, s'han definit les competències principals de les que aquests haurien de disposar (Taula 29).

Taula 29. Tipus de competències i tipus d'avaluació per àrees de l'empresa

Càrrec	Tipus de competència/es	Competència	Tipus d'avaluació	Observacions
Direcció de l'entitat	Instrumentals	Capacitats cognoscitives	360º *	Avaluat per les diferents àrees i els clients - *no disposa de cap estructura superior.
		Habilitats lingüístiques		
	Interpersonals	Habilitats Socials		
		Treball en equip		
	Sistèmiques	Lideratge		
		Capacitat d'adaptació		
Responsable d'economia i fiscalitat	Instrumentals	Coneixements de la professió	360º	Avaluat per la direcció, les altres àrees i els clients.
		Capacitats d'anàlisi i síntesis		
		Capacitats metodològiques		
	Interpersonals	Compromís social i ètic		
	Sistèmiques	Preocupació per la qualitat		
		Capacitat d'adaptació		
Responsable de gestió de persones	Instrumentals	Coneixements de la professió	360º	Avaluat per la direcció, les altres àrees i els clients.
		Habilitats lingüístiques		
	Interpersonals	Treball en equip		
		Compromís social i ètic		

Càrrec	Tipus de competència/es	Competència	Tipus d'avaluació	Observacions
		Destreses socials		
	Sistèmiques	Capacitat d'adaptació		
Responsable de qualitat	Instrumentals	Capacitat d'anàlisi i síntesis	360º *	Avaluat per la direcció, les altres àrees i els clients - <i>*no disposa de cap estructura homònima.</i>
		Capacitats metodològiques		
	Interpersonals	Treball en equip		
	Sistèmiques	Preocupació per la qualitat		
		Capacitat d'adaptació		
		Planificació i disseny de sistemes		
Responsable de comunicació i difusió	Instrumentals	Coneixements de la professió	360º	Avaluat per la direcció, les altres àrees i els clients.
		Habilitats tecnològiques		
	Interpersonals	Treball en equip		
		Destreses socials		
		Compromís social i ètic		
	Sistèmiques	Capacitat d'adaptació		
Responsable de gestió Acadèmica - administrativa	Instrumentals	Coneixements de la professió	360º	Avaluat per la direcció, les altres àrees i els clients.
		Habilitats tecnològiques		
		Capacitats metodològiques		
		Habilitats lingüístiques		
	Interpersonals	Treball en equip		
	Sistèmiques	Preocupació per la qualitat		
Col·lectiu de professorat	Instrumentals	Capacitats metodològiques	360º	Avaluat per la direcció i els clients
	Interpersonals	Compromís social i ètic		

Càrrec	Tipus de competència/es	Competència	Tipus d'avaluació	Observacions
		Habilitats Socials		
		Capacitats de gestió i expressió de sentiments.		
	Sistèmiques	Capacitat Creativa		
		Capacitat d'adaptació		

A banda de la informació exposada a la taula, s'han de tenir en compte les següents **consideracions**:

- S'han establert les **sis competències** que es consideren **més importants** per a cada lloc de treball, però podrien ser més.
- Segons el **tipus de posició**, s'han **prioritzat** un tipus **de competències** o unes altres.
- Per a la **direcció de l'entitat**, es demana un perfil amb **competències** més **transversals**, ja que supervisa totes les demés àrees.
- El **treball en equip** és la competència més requerida.
- Dins de l'avaluació dels **clients**, també s'incorporarà la dels **beneficiaris**.

Com a sistema d'avaluació, per cada lloc de treball es durà a terme el **procés** comentat (360º) amb diferents **qüestionaris**, un **relacionat** amb **competències** i un altre amb **valors específics de l'empresa**, que seran:

- **Qüestionaris** vàlids que avaluin les competències descrites anteriorment per cada lloc de treball.
- **Qüestionaris** vàlids que avaluin específicament els **valors socials i personals** en relació amb els valors de l'empresa \*

\* Cada treballador **s'autoavaluarà**, també, amb els mateixos qüestionaris.

Un altre punt destacat de la implementació d'aquesta eina és que, si bé les diferents competències dins de l'avaluació d'un treballador tenen un pes igual respecte a les demés, **no totes les avaluacions** en els diferents graus (90º, 180º, 270º i 360º) **comptaran d'igual manera** per a cadascuna de les àrees responsables. Per exemple, pel col·lectiu del professorat, serà més important la opinió dels clients – beneficiaris (alumnes) que no pas la del director a l'hora d'avaluar-lo. És possible consultar una primera proposta als annexes (Annex E, p. 85).

**Però, què fem amb els resultats de l'avaluació?** Gairebé **més important** que la pròpia avaluació, és el **"post"**, és a dir, definir un **procediment** a seguir un cop es **tenen** els **resultats** de les diferents **avaluacions**. Seguint la mateixa política de qualitat i, per tant, de millora contínua de l'empresa, les accions que continuaran seran (Figura 27).



Figura 27. Procés post avaluació de competències a de l'entitat GST.

Així doncs, **després d'avaluar i obtenir resultats**, es tindrà una **reunió** o trobada dels directors i el responsable de RH amb el treballador o treballadora corresponent on es seguirà el següent procés:

1. **Exposició de resultats** externs i propis sobre cadascuna de les competències.
2. **Feedback** directe del **cap** immediatament superior.
3. **Exposició dels interessos** de formació del propi treballador/a.
4. **Proposta de formació en competències** de l'**empresa** al treballador/a.
5. **Acord de formació** per a les **competències entre l'empresa i treballador/a**.

Com es pot observar, sempre s'intentarà trobar un punt de trobada per a la formació dels treballadors/es entre els interessos de l'empresa i els seus propis, encara que, evidentment, aquesta haurà d'estar directament relacionada amb la posició laboral que ocupin.

### Sistemes de control del pla financer

Davant dels **estats econòmics** presentats a l'*estudi econòmic per la viabilitat del projecte* (Balanz, Compte de Pèrdues i Guany, etc.), l'empresa necessita disposar d'un **sistema de control** que els **reguli**. Segons Stoner (1996), un **sistema de control** és un procediment que consta de diversos passos i s'aplica a diferents activitats de control. Aquest procediment de control, dut a l'àmbit de les finances, es concreta en la creació sistemes que, a l'aplicar-se, possibilitin una coherència entre la idea o planejament que es té de l'ús d'algun recurs econòmic i l'eficàcia en la seva aplicació (Basaure et al., 1994).

Els **sistemes de control financer**, però, necessiten d'algun **instrument** per la seva aplicació. Aquestes eines, no són més que **tècniques** i mètodes que **avaluen** el **comportament actual** i **prediuen esdeveniments futurs**. Així, orienten a l'entitat per la **bona presa de decisions**, aconseguint el **compliment dels objectius** (Mariño, 2017).

Les **auditories**, internes i externes, són els **instrumentos més habituals** per realitzar aquest control financer de cara a **detectar** possibles **males praxis** i certificar que els comptes *reflecteixen la imatge fidel de la situació de l'empresa*. Per l'entitat GST, a causa de la impossibilitat de tenir un departament propi que ho gestioni, el procediment que es durà a terme és el d'una **auditoria externa** anual al final de l'**exercici econòmic** corresponent, sempre tenint en compte que aquest s'aplicarà un cop l'empresa assoleixi l'estructura o organigrama "objectiu", comentat en anteriors apartats.

## Conclusions

Un cop **demostrada** la **viabilitat tècnica, humana, comercial, financera i legal** del **projecte**, s'exposen els principals **punts forts** tant de l'**entitat** com del **producte** que ofereix, així com les **dificultats** a destacar trobades a l'hora de planificar-lo, juntament amb les decisions que s'han pres per sobreposar-s'hi.

### Punts forts

#### *Respecte al producte*

- **Binomi producte – clients:** La formació *Eduesport* oferta per l'empresa GST, es caracteritza per ser un producte:
  - Amb continguts diferencials i de creixent interès al món de l'esport.
  - Complementari a altres formacions existents.
  - De metodologia formativa innovadora o actual.
  - Adaptable a clients dins i fora del sector esportiu.

Tot això, acompanyat d'una bona campanya de màrqueting, ens obre les portes a una gran quantitat de clients potencials.

#### *Respecte a l'entitat*

- **Requisits econòmics:** Pel tipus d'activitat, no és necessària una gran inversió inicial econòmica ni financera a nivell de producte, infraestructures o recursos humans.
- **Règim i requisits jurídics i legals:** Tant el "format" d'empresa, els procediments o requisits jurídics i legals per a començar l'activitat són de senzilla execució.
- **Gestió de qualitat:** La introducció d'un sistema de gestió de qualitat progressiu des de la fundació de l'entitat, aporta un valor afegit en tots els aspectes sobre les que actua en un principi però, sobretot, de cara al futur.
- **Visió, Missió i Valors:** La visió, missió i valors que presenta l'empresa estan en total consonància amb el producte que ofereix, fet que reforça la identitat de l'entitat a nivell intern i, també, la confiança percebuda per part dels clients i beneficiaris.

### Dificultats

En aquest cas, la principal dificultat ha estat la d'intentar esbrinar o **preveure escenaris futurs**, tenint en compte que hi ha molts **factors** que **no** es poden **controlar**. El procediment general que s'ha seguit en tots els casos, ha estat el d'intentar establir una ruta d'actuació tant detallada com ha estat possible, modificant els factors controlables i preveient escenaris futurs favorables i desfavorables, de manera que es pugui disposar d'eines d'actuació per a diferents situacions que es puguin presentar. Això, s'ha donat especialment en:

- **El preu:** Per la inexperiència en aquest tipus de projectes, ha estat especialment difícil establir un preu inicial del producte, ja que hi ha molts factors que hi influeixen. Per a solucionar-ho, s'ha realitzat una recerca intensiva de productes amb característiques similars al mercat, dins i fora del sector esportiu.
- **La previsió de vendes:** En la mateixa tònica que l'anterior, ha estat complicat realitzar una previsió de vendes acurada. En aquest cas, s'han previst 2 escenaris de vendes diferents, un de positiu i un altre de negatiu, de cara a tenir mecanismes per reaccionar als dos tipus d'escenaris.



**XAVIER MENA HOEKENDIJK**  
*Màster Oficial en Direcció Esportiva*

Per últim, destacar el **contingut** de la mateixa **formació** (producte) que, si bé es considera un punt fort un cop construïda, ha estat complicat **d'algunar** i **estructurar** en un sol “paquet”. Per a dur-ho a terme, s’ha seguit un procés semblant al de l’establiment del preu, és a dir, s’ha **cercat** molta **informació** de **diverses fonts documentals**, s’ha **filtrat** i s’ha adaptat al que creiem són les nostres necessitats i és més adient per aquest projecte.

## Fonts documentals

- Aguado, R. M., Garzarán, A. P., & Fernández, J. M. G. (2015). La transmisión de valores a través del deporte. Deporte escolar y deporte federado: Relaciones, puentes y posibles trasferencias. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte y Recreación*, (28), 276-284.
- Agramonte, E. (2011). El deporte educativo. *Pedagogía magna*, (11), 72-79.
- Alfonso, J. I. (2019). Neurociencia y entrenamiento en el deporte de alto rendimiento. *Revista Iberoamericana de Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 8(2), 79-90.
- Alonso, J.M. (2020). Cuaderno del emprendedor: Guía para la elaboración del plan de empresa.
- Alonso, T. & Becerra, M. J. (2011). Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperat de <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>
- American Marketing Association (AMA). (2017). *Definitions of Marketing*. Recuperat de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Arroyo, L. & Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Basaure, C., Sánchez, V., Bustamante, P., Piñones, E., Letelier, S., Navarrete, G., ... & Ortiz, F. (1994). *El control financiero del estado* (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).
- Bisquerra, R. (2009b). Orientació psicopedagògica, educació emocional i ciutadania. Aloma: *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 23-24, 119-128.
- Bisquerra, R. & Pérez-Escoda, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82.
- Barragán, P. E. & Lozano, S. S. (2011). Identificación temprana de trastornos del lenguaje. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 22(2), 227-232.
- Bueno, D. (2017). *Neurociencia para educadores*. Barcelona: Octaedro.
- Bueno, D. & Forés, A. (2018). 5 principios de la neuroeducación que la familia debería saber y poner en práctica. *Revista Iberoamericana De Educación*, 78(1), 13-25. Recuperat de <https://doi.org/10.35362/rie7813255>
- Calais, D. P. & Herrera Contreras, H. S. (2018). El deporte como elemento socializador en adolescentes que participan en proyectos sociales en ONGs. *Revista de Educación Social*, 26, 243-255.
- Calmaestra, J., García, P., Moral, C., Perazzo, C. & Ubrich, T. (2016). *Yo a eso no juego. Bullying y cyberbullying en la infancia*. Madrid: Save the Children.



- Carreras, D., (2021). Promoción, captación y fidelización de deportistas. 000144: *Máster Oficial en Direcció Deportiva*. Universitat de Lleida.
- Castillo Saire, V. D. (2018). Gestión empresarial y su influencia en el rendimiento de los trabajadores del sector industrial, Los Olivos, 2018 (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú.
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
- Chero, J. J. (2015). *Percepción de la gestión educativa y satisfacción laboral docente en las Instituciones Educativas de San Ignacio de Lima Norte– Comas* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperat de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5004>
- Clouder, C. (2011). Una nueva mirada. En Fundación Botín, *Educación emocional y social. Análisis internacional, 2011*. (pp. 1-278) Santander: Fundación Botín.
- Contreras, O., Torres, E. & Velázquez, R. (2001). *Iniciación deportiva*. Madrid: Síntesis.
- Cortada, Soledad. (2015). *Indecopi apuesta por una correcta gestión del clima laboral*. *Diario Gestión*, pp. 8-9. Publicado en 21 de febrero de 2015. Recuperat de: <http://gestion.pe/economia/indecopi-apuesta-correcta-gestion-clima-laboral-2124118>.
- Defensor del Pueblo (2007). *Violencia Escolar: El Maltrato entre Iguales en la Educación Secundaria Obligatoria 1999-2006*. Comité Español de UNICEF Madrid: Publicaciones de la Oficina del Defensor del Pueblo.
- Dorado, A. (2018). *Calidad en los servicios deportivos. Apuntes máster gestión deportiva*. Documento no inédito. INEFC.
- Escartí, A., Pascual, C., & Gutiérrez, M. (2005). *Responsabilidad Personal y Social a través de la educación física y el deporte*. Barcelona: Graó.
- Espino, L., Fernandez, G., Hernandez, C. M., Gonzalez, H., & Alvarez, J. L. (2020). Analyzing the Impact of COVID-19 on Education Professionals. Toward a Paradigm Shift: ICT and Neuroeducation as a Binomial of Action. *Sustainability*, 2-10.
- Estévez Medina, V. A. (2016). Manual de procedimientos para la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado de Antonio Ante (EPAA-AA), del Cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura (Tesis de Grado). Universidad Técnica del Norte, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Ibarra, Colombia.
- Fernández, A. H. & De Barros, C. (2021). Inclusión, atención a la diversidad y neuroeducación en Educación Física. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (41), 555-561.
- Fernandez, J. (12 de Febrer, 2020). *Digital 2020 en España – We Are Social ES*. Recuperat de: <https://wearesocial.com/es/blog/2020/02/digital-2020-en-espana>.

- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Garzón Salazar, D. (2018). Propuesta de organigrama circular para la empresa Farmazona s.a. (Tesis de grado). Universidad Santo Tomás, Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, Bogotá, Colombia.
- Generalitat de Catalunya. (16 d'abril de 2020). *El sector TIC a Catalunya* (Arxiu PDF). ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa. Recuperat de [https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/banc-coneixement/cercador/BancConeixement/sector\\_TIC\\_catalunya#blocMaterials\\_0f024d17-1871-11e8-996b-005056924a59](https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/banc-coneixement/cercador/BancConeixement/sector_TIC_catalunya#blocMaterials_0f024d17-1871-11e8-996b-005056924a59)
- Generalitat de Catalunya (27 d'abril de 2017). *Cerca guiada de tràmits*. Canal empresa. Recuperat de <https://canalempresa.gencat.cat/ca/tramits-i-formularis/tramit/cerca-guiada-de-tramits>
- Generalitat de Catalunya. (20 de maig de 2021). *Federacions esportives. Clubs i llicències*. Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). Recuperat de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=808>
- Generalitat de Catalunya. (16 de desembre de 2020). *Producte interior brut territorial*. Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). Recuperat de <https://www.idescat.cat/pub/?id=pibc>
- Generalitat de Catalunya. (30 d'abril de 2021). *Renda familiar disponible bruta territorial*. Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). Recuperat de <https://www.idescat.cat/pub/?id=rfdbc>
- Generalitat de Catalunya. (6 de novembre de 2018). *Societat Limitada*. Canal empresa. Recuperat de [https://canalempresa.gencat.cat/ca/01\\_que\\_voleu\\_fer/02\\_comencar\\_un\\_negoci/crear-empresa-constitucio-tramits/societat-limitada/](https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/02_comencar_un_negoci/crear-empresa-constitucio-tramits/societat-limitada/)
- Gobierno de España. (2015). Manual básico de Prevención de Riesgos Laborales – Actividades Físicas y Deportivas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Recuperat de <https://www.insst.es/documents/94886/626541/Manual+actividades+fisicas+y+deportivas+es.pdf/73bd82b8-f147-4c63-b751-f75ab65aff24>
- Gobierno de España. (2007). *REAL DECRETO 1363/2007, de 24 de octubre, por el que se establece la ordenación general de las enseñanzas deportivas de régimen especial*. 45945–45960.
- González, J., & Wagenaar, R. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final: Fase 2. La contribución de las universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao: Universidad de Deusto
- López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Hernández, C. (2012). *Análisis administrativo: técnica y métodos*. EUNED. San José-Costa Rica. 224 p.
- Hernández M., H. (2020). La neurociencia y el deporte. *Revista Cubana de Medicina del Deporte y la Cultura Física*, 13(3).

- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2017). *L'ESPORT A CATALUNYA: 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport (Vol. 1)*. Observatori català de l'esport. Recuperat de [http://www.observatoridelesport.cat/docus/info\\_esport/OCE\\_9\\_info\\_esport\\_ca.pdf](http://www.observatoridelesport.cat/docus/info_esport/OCE_9_info_esport_ca.pdf)
- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2018). *Ocupació en l'esport*. Observatori català de l'esport. Recuperat de [http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id\\_n3=95&id\\_n1=5](http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=95&id_n1=5)
- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2018). *Pes en el Producte Interior Brut (PIB) de Catalunya*. Observatori català de l'esport. Recuperat de [http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id\\_n3=93&id\\_n1=5](http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=93&id_n1=5)
- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2018). *Pes en el Producte Interior Brut (PIB) de Catalunya*. Observatori català de l'esport. Recuperat de [http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id\\_n3=158&id\\_n1=7](http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=158&id_n1=7)
- Institut Nacional d'Educació Física (INEFC). (2019). *Sistema de garantia interna de qualitat del Centre de Lleida de l'INEFC*. Universitat de Lleida (UdL). Recuperat de [https://inefc.gencat.cat/web/.content/03\\_lleida/coneix\\_INEFC\\_Lleida/gestio\\_qualitat/SGIQ\\_LLEIDA\\_V\\_2\\_0-Aprovat-junta-de-centre-20171012-1.pdf](https://inefc.gencat.cat/web/.content/03_lleida/coneix_INEFC_Lleida/gestio_qualitat/SGIQ_LLEIDA_V_2_0-Aprovat-junta-de-centre-20171012-1.pdf)
- Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC). (2020). *Entrenador/a d'esport federat*. Observatori català de l'esport. Recuperat de [http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id\\_n3=158&id\\_n1=7](http://www.observatoridelesport.cat/indicador.php?id_n3=158&id_n1=7)
- Jiménez, P. & Durán, L. (2005). Actividad física y deporte en jóvenes en riesgo: educación en valores. *Apunts, Educación Física y Deportes*, 80, 13-19.
- Joven, A. (2021). Captación y selección de personal en las organizaciones deportivas. 000144: *Máster Oficial en Dirección Deportiva*. Universitat de Lleida.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. (6.ª ed.). México: Pearson Educacion.
- Lavega, P., Costes, A. & Prat, Q. (2015). Educar competencias emocionales en futuros profesores de Educación Física. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 83, 61-73.
- León, A. J. (2018). *La gestión académico – administrativa y la satisfacción laboral de los docentes de la universidad privada “arzobispo Loayza”* (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA, Perú. Recuperat de <http://168.121.45.184/handle/20.500.11818/3865>
- López, V. M., Monjas, R. & Pérez, D. (2003). *Buscando alternativas a la forma de entender y practicar la educación física escolar*. Barcelona: INDE.
- Lora, H. S., Castilla, S. & Góez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 - 94.

- Lora, I. B., & Segarra, M. (2013). Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. *Puente Revista Científica*, 29-37.
- Mariño, V. S. (2017). *Herramientas de control financiero y toma de decisiones para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento 2 y 3 de la ciudad de Ambato* (Tesis doctoral). Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mármol, A.G. & Valenzuela, A.V. (2013). Análisis de la idea de deporte educativo. *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 9(1), 47-57.
- Martínez-González, A. E., Piqueras, J. A., Delgado, B. & García-Fernández, L. M. (2018). Neuroeducación: aportaciones de la neurociencia a las competencias curriculares. *Publicaciones*, 48(2), 23–34.
- MC MUTUAL. (2008). Prevención de riesgos laborales en oficinas y despachos (Arxiu PDF). Recuperat de [https://www.fauca.org/wp-content/uploads/2017/10/manual\\_prl-oficinas-y-despachos-MC-Mutual.pdf](https://www.fauca.org/wp-content/uploads/2017/10/manual_prl-oficinas-y-despachos-MC-Mutual.pdf)
- McIntyre, M. (1973). A Model for the 70's. *Journal of Health, Physical Education, Recreation*, 44(9), 28-30.
- Mehta, A. (2009). 'Neuroeducation' emerges as insights into brain development, learning abilities grow. *The DANA foundation*. Recuperat de: <http://www.dana.org/news/brainwork/detail.aspx?id=22372>
- Miller, J. (2001). 360 (degrees) feedback--improving the selection process all the way around. *Pharmaceutical technology*, 25(10), 122-122.
- Miraflores, E. (1 de Febrer 2016). *Educar en valores a través del deporte escolar*. Alto Rendimiento. Recuperat el 26 d'agost del 2021 de <http://altorendimiento.com/educar-valores-traves-deporte-escolar/>
- Miranda, M. (2012). Gestión Por Competencias. Clase dirigida Universidad Autónoma de Monterey. Monterey, México.
- Mora, F. (2013). *Neuroeducación: sólo se puede aprender aquello que se ama*. Madrid: Alianza Editorial.
- Moreno, D. (2021). Riesgos Laborales en las Oficinas (Tesis de Grado). Universidad de La Laguna, Facultad de Derecho, San Cristóbal de La Laguna, España.
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de comunicación*, (22), 7-22.
- Morón-Marchena, J. A. (1997). Educación en valores, transversalidad y medios de comunicación social. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (9), 43-49.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Murua, J.M. (2018). Guía para la creación y gestión de entidades deportivas.

- Omar, S., Salgado, L., Rivera, G., Ignacio, J., & García, R. (2017). Análisis Foda Sobre El Uso De La Inteligencia Competitiva En Pequeñas Empresas De La Industria Del Vestido Swot Analysis of the Use of Competitive Intelligence in Small Enterprises in the Clothing Industry. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 21(1), 78–99.
- Pellicer, R., (2016). Neuroeducación física. La Educación Física al servicio del Aprendizaje y la Salud. *XII Jornades d'Educació Emocional*, 92.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Pérez, V. M-O. (2021). Pedagogía social y educación social. *Revista Educação Em Questão*, 59(59). Recuperat de <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2021v59n59ID24018>
- Pérez, N., & Filella, G. (2019). Educación emocional para el desarrollo de competencias emocionales en niños y adolescentes. *Praxis & Saber*, 10(24), 23-44.
- Prat, M. (2010). «Deporte y ciudadanía». A: J. M. Puig Rovira (Ed.). *Entre todos. Compartir la educación para la ciudadanía*, p. 149-164. Barcelona: ICE-Horsori. Universitat de Barcelona.
- Julià, A. & Prat, M. (2013). Esport i Valors. Avaluació del programa FutbolNet de la Fundació FC Barcelona a Catalunya 2012-2013. *Informes Breus Fundació Jaume Bofill*.
- Rahimnia, F. & Hassanzadeh, J. F. (2013). The impact of website content dimension and e-trust on e-marketing effectiveness: The case of Iranian commercial saffron corporations. *Information & Management*, 50(5), 240-247.
- Ríos, M. (2005). *La educación física como componente socializador en al inclusion del alumnado con discapacidad motriz* (Tesis doctoral). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Ríos, M. (2017). El deporte como recurso educativo en la inclusión social. *Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 65, 44-56.
- Rodríguez, N. (2019). Estrategias de marketing digital para incrementar la captación de clientes en el área de eventos académicos del Colegio de Contadores Públicos de Junín (Tesis de grado). Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Romero Granados, S. (2008). La formación en Educación Física y Deportiva en España. *Revista Fuentes*.
- Ruiz, C. (2012). La Comunicación Empresarial En Redes Sociales. El Caso De Las Cinco Mayores Empresas Españolas. *Razón y Palabra*, 17(79).
- Salas, C. (2020). Sistemas de calidad en organizaciones deportivas. *000144: Máster Oficial en Dirección Deportiva*. Universitat de Lleida.
- Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21.

- Sandoval, C. & López, O. (2017). Educación, psicología y coaching: un entramado positivo. *Educatio Siglo XXI*, 35(1), 145-164.
- Santana, Á. (2021). La Prevención de Riesgos Laborales en oficinas en tiempos de Covid-19 (Tesis de grado). Universidad de La Laguna, Facultad de Derecho, San Cristóbal de La Laguna, España.
- Sebastiani, E. & Campos-Rius, J. (2019). "La sort de poder fer esport. L'esport com a generador de competències per a la vida". Web Educació 360. Recuperat de <https://www.educacio360.cat/sort-esport-lesport-generador-competencies-vida/>
- Sigman, M., Peña, M., Goldin, A. P., & Ribeiro, S. (2014). Neuroscience and education: prime time to build the bridge. *Nature Neuroscience*, 17(4), 497-502.
- Simplican, S. C., Leader, G., Kosciulek, J. & Leahy, M. (2015). Defining social inclusion of people with intellectual and developmental disabilities: An ecological model of social networks and community participation. *Research in developmental disabilities*, 38, 18-29.
- Solla, C. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Educación Inclusiva*. Madrid: Save the Children. Recuperat de [https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_en\\_educacion\\_inclusiva\\_vok.pdf](https://www.savethechildren.es/sites/default/files/imce/docs/guia_de_buenas_practicas_en_educacion_inclusiva_vok.pdf)
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Barcelona: INDE
- Stokes, R. (2011). E-marketing: the essential guide to digital marketing. *Quirk Education: Cape Town, South Africa* 5(22), 2013.
- Stoner, J. (1996). *Administracion*. Sexta edición, Mexico: Pearson Education.
- Timoteo, J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Villamar Hidalgo, C. F. & Torres Moran, A. E. (2017). Diseño de un manual de funciones para la industria Intercia SA (Tesis de Grado). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador.
- Viteri, F., Herrera, L., & Basurto, A. (2018). Importancia de las técnicas del marketing digital. *Revista Científica Mundo de La Investigación y Conocimiento*, 2(1), 23–27. <https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.764-783>
- Viñaspre (2015). Manual para la fidelización de clientes en centros de fitness. 000144: *Máster Oficial en Dirección Deportiva*. Universitat de Lleida.
- Wong, A. & Yazdanifard, R. (2015). The review of content marketing as a new trend in marketing practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2(9), 1055-1064.
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93.



**INEFC**

Institut Nacional  
d'Educació Física  
de Catalunya  
Lleida

*Global Sport Training i Eduesport: Proposta d'empresa i  
formació d'Educació Integral aplicada i desenvolupada a  
través de l'esport*

*Màster Oficial en Direcció Esportiva*

---

# *Global Sport Training i Eduesport: Proposta d'empresa i formació d'Educació Integral aplicada i desenvolupada a través de l'esport*

## ANNEXES



## Annex A. Riscos Laborals freqüents en oficines i accions de prevenció

Risc general	Risc específic	Accions de prevenció	Principal resp.
<b>Riscs de seguretat</b>	Caigudes al mateix nivell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenir les zones de pas lliures d'objectes.</li> <li>- Canalització de cablejat dels ordinadors.</li> <li>- Senyalització de zones perilloses.</li> </ul>	Treballadors, personal de neteja i manteniment.
	Caigudes a diferent nivell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ús d'escales en bon estat per accedir a llocs elevats.</li> <li>- Esglaons senyalitzats.</li> <li>- Ordre i neteja general.</li> </ul>	Treballadors, personal de neteja i manteniment.
	Contactes elèctrics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprovar diàriament l'estat dels cables.</li> <li>- Evitar l'ús de lladres.</li> <li>- No abocar líquids prop de preses de corrent, aparells o quadres elèctrics.</li> <li>- No utilitzar aparells elèctrics amb mans humides.</li> </ul>	Treballadors i personal de manteniment.
	Caiguda d'objectes per manipulació	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No sobrecarregar prestatges i armaris.</li> <li>- Col·locar els objectes més pesats a sota.</li> <li>- Ancorar armaris i prestatges.</li> </ul>	Treballadors i personal de manteniment.
	Cops i talls amb objectes	<p><b>Cops</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposar de calaixos amb límit.</li> <li>- Senyalització de portes de vidre.</li> <li>- Espiells o vidres per a portes de vaivé.</li> </ul> <p><b>Talls</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilitzar material de tall si no se'n sap.</li> <li>- Mantenir el material de tall en zones segures.</li> </ul>	Treballadors, personal de manteniment i personal de neteja.
	Sobreesforços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formació dels treballadors en la manipulació d'objectes pesants.</li> </ul>	Direcció de l'entitat
	Incendis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisions de gas i electricitat al dia.</li> <li>- No sobrecarregar les preses de corrent.</li> <li>- Materials combustibles allunyats de les zones de calor.</li> <li>- Formació dels treballadors.</li> </ul>	Treballadors i personal de manteniment.
	Accident in itinere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respectar normes bàsiques de circulació (vehicle o caminant)</li> </ul>	Treballadors
<b>Higiene industrial</b>	Qualitat de l'aire interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar les preses d'aire exterior de manera que s'impedeixi la reentrada dels aerosols produïts per les torres de refrigeració.</li> <li>- Mantenir l'edifici a lleugera pressió positiva per minimitzar la infiltració de l'aire per llocs no controlats.</li> </ul>	Treballadors i personal de manteniment.

Risc general	Risc específic	Accions de prevenció	Principal resp.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparar qualsevol fuga d'aigua tant dins el sistema de ventilació/climatització com en la resta de l'edifici.</li> <li>- Mantenir la humitat relativa de l'aire per sota de l'70% en els espais ocupats i en els plens de baixa velocitat de l'aire.</li> </ul>	
	Confort i desconfort tèrmic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temperatura compresa entre 17 i 27º C.</li> <li>- Humitat relativa compresa entre el 30 i el 70%.</li> <li>- Treballadors no exposats de forma continuada a corrents d'aire la velocitat excedeixi els 0,5 m/s.</li> </ul>	Treballadors i personal de manteniment.
	Confort acústic	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivells de pressió sonora en els límits de 60-70 Db (A) – <i>Nivell de conversa "normal"</i>.</li> </ul>	Treballadors.
Riscs ergonòmics	<b>Ús d'equips PVD: Fatiga visual, Trastorns múscul-esquelètics i Fatiga mental.</b>	<p><b>Fatiga visual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar la brillantor i el contrast de la pantalla</li> <li>- Ajustar el nivell d'il·luminació (500 lux.)</li> <li>- Ajustar la ubicació de les fonts d'il·luminació (paral·leles al lloc de treball).</li> </ul> <p><b>Trastorns múscul-esquelètics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de postura correcta en el desenvolupament de la feina.</li> <li>- Evitar postures estàtiques incorrectes perllongades en el temps.</li> </ul> <p><b>Fatiga mental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la qualitat i la quantitat d'informació i temps de les tasques laborals.</li> <li>- Fomentar o incentivar moments de descans a la feina.</li> </ul>	Treballadors
	<b>Ús de pantalles PVD: Pantalles, teclats i ratolins, cadires, taules, faristol i reposapeus.</b>	Combinació d'aquests elements per aconseguir una postura el més ergonòmic possible:	Treballadors

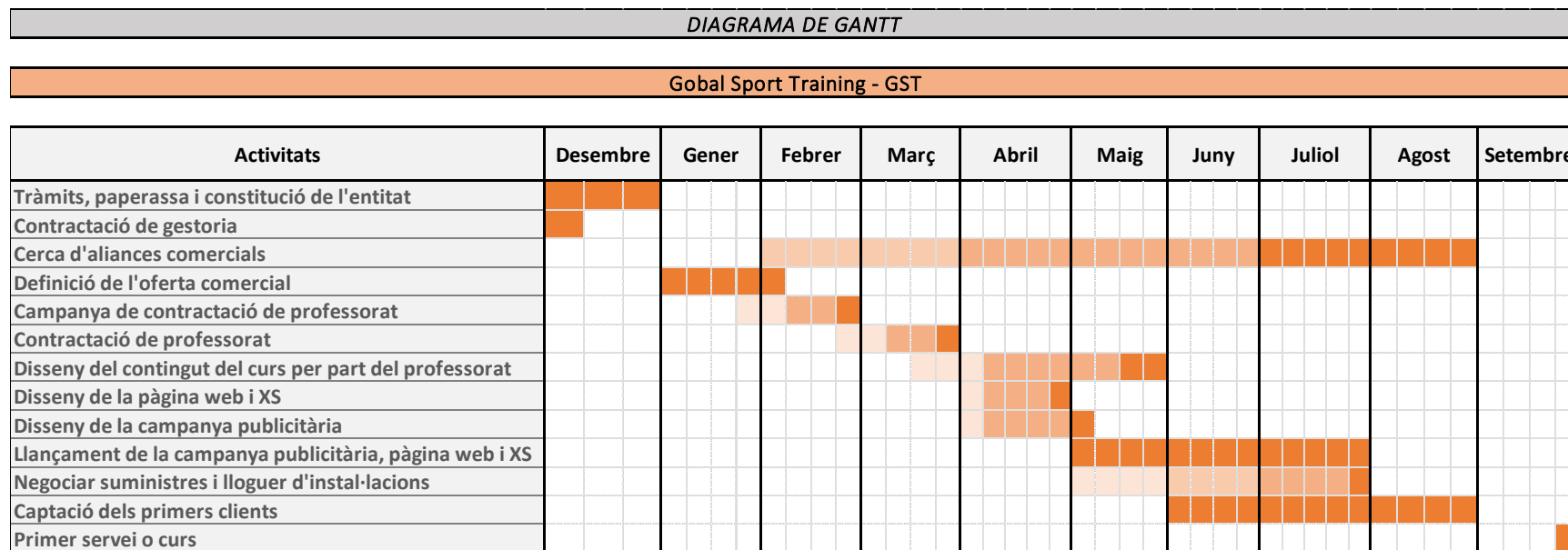
Risc general	Risc específic	Accions de prevenció	Principal resp.
<b>Riscs psicosocials</b>	Estrès laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveir al treballador amb els recursos necessaris per desenvolupar les seves tasques (competències, temps, tranquil·litat, informació sobre el procés en que treballa, etc.).</li> </ul>	Direcció de l'entitat
	Insatisfacció laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequar les tasques a realitzar per al perfil de cada treballador pel que fa al seu <i>contingut, organització, salari, promoció, relaciones humanes, reconeixement i estil de comandament</i>.</li> </ul>	Direcció de l'entitat
	Esgotament psíquic ( <i>Burnout</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especificar els objectius de treball per a cada treballador.</li> <li>- Oferir la formació necessària al treballador per al desenvolupament de les seves tasques.</li> <li>- Afavorir l'intercanvi social i laboral entre treballadors.</li> <li>- Incentivar la no prolongació de la jornada laboral per afavorir la conciliació de la vida familiar.</li> <li>- Incentivar la no monotonia de les tasques laborals.</li> </ul>	Direcció de l'entitat
	Assetjament laboral i violència laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establir protocols per facilitar la identificació de situacions d'assetjament i violència laboral</li> <li>- Establir protocols de denúncia sense discriminació de situacions d'assetjament i violència laboral.</li> <li>- Establir respostes contundents personals i de l'organització per a situacions d'assetjament i violència laboral.</li> </ul>	Direcció de l'entitat
<b>Salut integral del personal</b>	Activitat física i Esport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establir programes d'activitat física assolibles per a tothom (a poder ser, personalitzats), dirigits a la millora de la salut i a la prevenció.</li> </ul>	Direcció de l'entitat
	Ferides		

Risc general	Risc específic	Accions de prevenció	Principal resp.
<b>Primers auxilis</b>	Desmais	- Formació per part de l'entitat al personal de cara a una primera actuació en cas d'accident.	Direcció de l'entitat
	Contusions		
	Convulsions		

## Annex B: Proposta d'estructura de sessió pràctica

Estructura de la sessió		Directrius	Actor principal
1	Exposar els continguts a treballar	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'explicació ha de ser breu i concisa.</li> <li>Ha d'emfatitzar els continguts a treballar.</li> <li>Utilitzar llenguatge adaptat al públic objectiu.</li> </ul>	Professor
2	Activitats pràctiques-esportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta i normes del professor.</li> <li>Previ a l'activitat principal, introduir-ne una per "trencar el gel" i intentar que tothom senti confiança en aquell entorn.</li> <li>Totes les activitats, han de propiciar l'aparició de conductes que interessin (relacionades amb el contingut teòric del dia).</li> </ul>	Alumnes
3	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es reflexiona sobre el que s'ha vist i/o sentit.</li> <li>No pot ser lliure, ha d'estar conduït amb preguntes dirigides a reflexionar sobre el que interessi.</li> <li>Tothom hi ha de participar.</li> </ul>	Professor i Alumnes
4	Reflexionar sobre els continguts que s'estan treballant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connectar el "feedback" amb els continguts de la sessió explicats a l'inici de la sessió.</li> </ul>	Professor
5	Activitats pràctiques-esportives	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta del professor, però amb normes dels alumnes.</li> <li>Han de seguir propiciant l'aparició de conductes que interessin (relacionades amb el contingut teòric del dia).</li> </ul>	Alumnes
6	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es reflexiona sobre el que s'ha vist i/o sentit en comparació amb les primeres activitats, comprovant l'evolució (si n'hi ha hagut).</li> <li>Ha de connectar amb els continguts treballats.</li> <li>No pot ser lliure, ha d'estar conduït amb preguntes dirigides a reflexionar sobre el que interessi.</li> <li>Tothom hi ha de participar.</li> </ul>	Professor i Alumnes
7	Reflexió general (Feedback i Feedforward)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es reflexiona sobre l'evolució general del que s'ha vist i/o sentit a la sessió.</li> <li>Es reflexiona sobre els canvis necessaris per a no repetir els mateixos errors.</li> <li>Es proposen activitats per al proper dia entre professor i alumnes.</li> </ul>	Professor i Alumnes

## Annex C: Proposta de Diagrama de GANTT de l'empresa GST



De la **informació** presentada al diagrama, **destaquem** els següents punts:

- Des de la constitució de l'entitat fins al primer servei, passaran **nou mesos**.
- Sobre la **intensitat** dels **colors**:
  - Com **més intens** és el color, més **recursos (temps)** s'hi destinaran. D'aquesta manera, en la mesura del possible, s'intenta **evitar** que **dos** o més **processos coincideixin** en el **temps**.
  - Als **processos** que es consideren **clau** per al bon funcionament de l'entitat, s'hi dedicarà el **màxim temps possible** des de l'inici del mateix. Aquests són:
    - *Tràmits, paperassa i constitució de l'entitat.*
    - *Definició de l'oferta comercial.*
    - *Llançament de la campanya publicitària, pàgina web i XS.*
    - *Captació dels primers clients.*
- No es detallen els **responsables** de les diferents tasques ja que, inicialment, aquests sempre seran els **socis fundadors**.
- El **primer pas** serà definir la **oferta comercial**, és a dir, definir **què** i **com** es vol vendre.

## Annex D: Estudi econòmic detallat per la viabilitat del projecte

### Retron del préstec

	Nº pagament	Saldo inicial	Quota	Interessos	Amortització	Saldo final	Interessos any	Pagaments any	Amort. Any
01/01/2022	1	12.000 €	221 €	40 €	181 €	11.819 €			
01/02/2022	2	11.819 €	221 €	39 €	182 €	11.637 €			
01/03/2022	3	11.637 €	221 €	39 €	182 €	11.455 €			
01/04/2022	4	11.455 €	221 €	38 €	183 €	11.272 €			
01/05/2022	5	11.272 €	221 €	38 €	183 €	11.089 €			
01/06/2022	6	11.089 €	221 €	37 €	184 €	10.905 €			
01/07/2022	7	10.905 €	221 €	36 €	185 €	10.720 €			
01/08/2022	8	10.720 €	221 €	36 €	185 €	10.535 €			
01/09/2022	9	10.535 €	221 €	35 €	186 €	10.349 €			
01/10/2022	10	10.349 €	221 €	34 €	187 €	10.163 €			
01/11/2022	11	10.163 €	221 €	34 €	187 €	9.976 €			
01/12/2022	12	9.976 €	221 €	33 €	188 €	9.788 €	440 €	2.652 €	2.212 €
01/01/2023	13	9.788 €	221 €	33 €	188 €	9.599 €			
01/02/2023	14	9.599 €	221 €	32 €	189 €	9.410 €			
01/03/2023	15	9.410 €	221 €	31 €	190 €	9.221 €			
01/04/2023	16	9.221 €	221 €	31 €	190 €	9.030 €			
01/05/2023	17	9.030 €	221 €	30 €	191 €	8.840 €			
01/06/2023	18	8.840 €	221 €	29 €	192 €	8.648 €			
01/07/2023	19	8.648 €	221 €	29 €	192 €	8.456 €			
01/08/2023	20	8.456 €	221 €	28 €	193 €	8.263 €			
01/09/2023	21	8.263 €	221 €	28 €	193 €	8.070 €			
01/10/2023	22	8.070 €	221 €	27 €	194 €	7.876 €			
01/11/2023	23	7.876 €	221 €	26 €	195 €	7.681 €			
01/12/2023	24	7.681 €	221 €	26 €	195 €	7.485 €	350 €	2.652 €	2.302 €
01/01/2024	25	7.485 €	221 €	25 €	196 €	7.289 €			
01/02/2024	26	7.289 €	221 €	24 €	197 €	7.093 €			
01/03/2024	27	7.093 €	221 €	24 €	197 €	6.895 €			
01/04/2024	28	6.895 €	221 €	23 €	198 €	6.697 €			

	Nº pagament	Saldo inicial	Quota	Interessos	Amortització	Saldo final	Interessos any	Pagaments any	Amort. Any
01/05/2024	29	6.697 €	221 €	22 €	199 €	6.499 €			
01/06/2024	30	6.499 €	221 €	22 €	199 €	6.299 €			
01/07/2024	31	6.299 €	221 €	21 €	200 €	6.099 €			
01/08/2024	32	6.099 €	221 €	20 €	201 €	5.899 €			
01/09/2024	33	5.899 €	221 €	20 €	201 €	5.697 €			
01/10/2024	34	5.697 €	221 €	19 €	202 €	5.495 €			
01/11/2024	35	5.495 €	221 €	18 €	203 €	5.293 €			
01/12/2024	36	5.293 €	221 €	18 €	203 €	5.089 €	256 €	2.652 €	2.396 €
01/01/2025	37	5.089 €	221 €	17 €	204 €	4.885 €			
01/02/2025	38	4.885 €	221 €	16 €	205 €	4.680 €			
01/03/2025	39	4.680 €	221 €	16 €	205 €	4.475 €			
01/04/2025	40	4.475 €	221 €	15 €	206 €	4.269 €			
01/05/2025	41	4.269 €	221 €	14 €	207 €	4.062 €			
01/06/2025	42	4.062 €	221 €	14 €	207 €	3.855 €			
01/07/2025	43	3.855 €	221 €	13 €	208 €	3.647 €			
01/08/2025	44	3.647 €	221 €	12 €	209 €	3.438 €			
01/09/2025	45	3.438 €	221 €	11 €	210 €	3.228 €			
01/10/2025	46	3.228 €	221 €	11 €	210 €	3.018 €			
01/11/2025	47	3.018 €	221 €	10 €	211 €	2.807 €			
01/12/2025	48	2.807 €	221 €	9 €	212 €	2.595 €	158 €	2.652 €	2.494 €
01/01/2026	49	2.595 €	221 €	9 €	212 €	2.383 €			
01/02/2026	50	2.383 €	221 €	8 €	213 €	2.170 €			
01/03/2026	51	2.170 €	221 €	7 €	214 €	1.956 €			
01/04/2026	52	1.956 €	221 €	7 €	214 €	1.742 €			
01/05/2026	53	1.742 €	221 €	6 €	215 €	1.527 €			
01/06/2026	54	1.527 €	221 €	5 €	216 €	1.311 €			
01/07/2026	55	1.311 €	221 €	4 €	217 €	1.094 €			
01/08/2026	56	1.094 €	221 €	4 €	217 €	877 €			
01/09/2026	57	877 €	221 €	3 €	218 €	659 €			
01/10/2026	58	659 €	221 €	2 €	219 €	440 €			
01/11/2026	59	440 €	221 €	1 €	220 €	220 €			



<b>Vendes</b>													
ANY 2022	PREU	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Venda Curs per empresa	1.500 €	2	2	3	3	3	3	2	0	2	3	3	2
<b>Costos</b>													
Lloguer per Activitat Física	55 €	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10
Personal de classe	25 €	75	75	75	75	75	75	75	0	75	75	75	75
Lloguer de material esportiu	30 €	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Quilometratge	0,40	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<b>Monetització de venda i cost</b>													
Curs individual	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Curs per empresa	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €	0 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €
<b>TOTAL VENDA</b>	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €	0 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €
Lloguer per Activitat Física	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	0 €	550 €	550 €	550 €	550 €
Lloguer per Activitat Docent	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Personal de classe	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	0 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €
Lloguer de material esportiu	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	0 €	30 €	30 €	0 €	30 €
Quilometratge	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €
<b>TOTAL COST</b>	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	80 €	2.535 €	2.535 €	2.505 €	2.535 €
Nº pagament	Saldo inicial	Quota	Interessos	Amortització	Saldo final	Interessos any	Pagaments any	Amort. Any					
01/12/2026	60	220 €	221 €	1 €	220 €	0 €	57 €	2.652 €	2.595 €				

Previsió de vendes i costos

**Vendes**

ANY 2023	PREU	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Venda Curs per empresa	1.500 €	2	2	3	3	3	4	3	0	3	4	4	3

**Costos**

Lloguer per Activitat Física	55 €	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10
Personal de classe	25 €	75	75	75	75	75	75	75	0	75	75	75	75
Lloguer de material esportiu	30 €	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Quilometratge	0,40	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

**Monetització de venda i cost**

Curs individual	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Curs per empresa	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	4.500 €	0 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	4.500 €	4.500 €
<b>TOTAL VENDA</b>	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	4.500 €	0 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	4.500 €	4.500 €
Lloguer per Activitat Física	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	0 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €
Lloguer per Activitat Docent	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Personal de classe	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	0 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €
Lloguer de material esportiu	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Quilometratge	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €
<b>TOTAL COST</b>	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	110 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €

**Vendes**

ANY 2024	PREU	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Venda Curs per empresa	1.500 €	3	3	3	4	4	4	4	0	5	4	4	4

**Costos**

Lloguer per Activitat Física	55 €	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10
Personal de classe	25 €	75	75	75	75	75	75	75	0	75	75	75	75
Lloguer de material esportiu	30 €	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Quilometratge	0,40	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

**Monetització de venda i cost**

Curs individual	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Curs per empresa	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
<b>TOTAL VENDA</b>	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Lloguer per Activitat Física	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	0 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €
Lloguer per Activitat Docent	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Personal de classe	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	0 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €
Lloguer de material esportiu	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Quilometratge	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €
<b>TOTAL COST</b>	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	110 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €

**Vendes**

ANY 2025	PREU	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Venda Curs per empresa	1.500 €	3	4	4	4	4	5	4	0	5	5	4	4

**Costos**

Lloguer per Activitat Física	55 €	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10
Personal de classe	25 €	75	75	75	75	75	75	75	0	75	75	75	75
Lloguer de material esportiu	30 €	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Quilometratge	0,40	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

**Monetització de venda i cost**

Curs individual	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Curs per empresa	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	7.500 €	6.000 €	0 €	7.500 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
<b>TOTAL VENDA</b>	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	7.500 €	6.000 €	0 €	7.500 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Lloguer per Activitat Física	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €	0 €	550 €	550 €	550 €	550 €	550 €
Lloguer per Activitat Docent	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Personal de classe	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	0 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €	1.875 €
Lloguer de material esportiu	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Quilometratge	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €	80 €
<b>TOTAL COST</b>	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	110 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €	2.535 €

## Compte de Pèrdues i Guanys

ANY 2022		G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>VENDA TOTAL</b>	<b>42.000 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>3.000 €</b>
Cursos	42.000 €	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €	0 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €
<b>COST TOTAL</b>	<b>-39.935 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.535 €</b>	<b>-3.505 €</b>	<b>-3.535 €</b>
<b>COST OPERATIU</b>	<b>-32.735 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-480 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.905 €</b>	<b>-2.935 €</b>
<b>Cost Salaris</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-400 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>
Salaris professors	-20.625 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	0 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €
Cost salaris (SS + IRPF)	-4.800 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €
<b>Cost Producció</b>	<b>-7.310 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-80 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-630 €</b>	<b>-660 €</b>
Lloguer material esportiu	-300 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	0 €	-30 €	-30 €	0 €	-30 €
Lloguer espais docents i esportius	-6.050 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	0 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €
Despeses de viatge	-960 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €
<b>COST GENERAL</b>	<b>-7.200 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>	<b>-600 €</b>
Cost fiscal i administratiu	-3.840 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €	-320 €
Domini internet	-120 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €
Plataforma formació	-840 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €
Manteniment servidor	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Subministraments	-480 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €
Xarxes socials i publicitat	-1.200 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €
Costos bancaris	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
<b>EBITDA</b>	<b>2.065 €</b>	<b>-535 €</b>	<b>-535 €</b>	<b>965 €</b>	<b>965 €</b>	<b>965 €</b>	<b>965 €</b>	<b>-535 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-535 €</b>	<b>965 €</b>	<b>995 €</b>	<b>-535 €</b>
Amortització equips	-513 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €
<b>EBIT</b>	<b>1.553 €</b>	<b>-578 €</b>	<b>-578 €</b>	<b>922 €</b>	<b>922 €</b>	<b>922 €</b>	<b>922 €</b>	<b>-578 €</b>	<b>-1.123 €</b>	<b>-578 €</b>	<b>922 €</b>	<b>952 €</b>	<b>-578 €</b>
Cost Finançament	-440 €	-40 €	-39 €	-39 €	-38 €	-38 €	-37 €	-36 €	-36 €	-35 €	-34 €	-34 €	-33 €
Cost Direcció	-4.800 €	-300 €	-300 €	-300 €	-300 €	-300 €	-300 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €
<b>PBT</b>	<b>-3.687 €</b>	<b>-918 €</b>	<b>-917 €</b>	<b>584 €</b>	<b>584 €</b>	<b>585 €</b>	<b>585 €</b>	<b>-1.114 €</b>	<b>-1.658 €</b>	<b>-1.113 €</b>	<b>388 €</b>	<b>418 €</b>	<b>-1.111 €</b>
Impost	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>NET PROFIT</b>	<b>-3.687 €</b>	<b>-918 €</b>	<b>-917 €</b>	<b>584 €</b>	<b>584 €</b>	<b>585 €</b>	<b>585 €</b>	<b>-1.114 €</b>	<b>-1.658 €</b>	<b>-1.113 €</b>	<b>388 €</b>	<b>418 €</b>	<b>-1.111 €</b>

ANY 2023		G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>VENDA TOTAL</b>	<b>51.000 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>0 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>4.500 €</b>
Cursos	51.000 €	3.000 €	3.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	4.500 €	0 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	4.500 €
<b>COST TOTAL</b>	<b>-45.755 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>
<b>COST OPERATIU</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-510 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>
<b>Cost Salaris</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-400 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>
Salaris professors	-20.625 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	0 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €
Cost salaris (SS + IRPF)	-4.800 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €
<b>Cost Producció</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-110 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>
Lloguer material esportiu	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Lloguer espais docents i esportius	-6.050 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	0 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €
Despeses de viatge	-960 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €
<b>COST GENERAL</b>	<b>-12.960 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>
Cost fiscal i administratiu	-9.600 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €
Domini internet	-120 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €
Plataforma formació	-840 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €
Manteniment servidor	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Subministraments	-480 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €
Xarxes socials i publicitat	-1.200 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €
Costos bancaris	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
<b>EBITDA</b>	<b>5.245 €</b>	<b>-1.015 €</b>	<b>-1.015 €</b>	<b>485 €</b>	<b>485 €</b>	<b>485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>485 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>485 €</b>
Amortització equips	-513 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €
<b>EBIT</b>	<b>4.733 €</b>	<b>-1.058 €</b>	<b>-1.058 €</b>	<b>442 €</b>	<b>442 €</b>	<b>442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>442 €</b>	<b>-1.633 €</b>	<b>442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>442 €</b>
Cost Finançament	-350 €	-33 €	-32 €	-31 €	-31 €	-30 €	-29 €	-29 €	-28 €	-28 €	-27 €	-26 €	-26 €
Cost Direcció	-8.400 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €	-700 €
<b>PBT</b>	<b>-4.017 €</b>	<b>-1.758 €</b>	<b>-1.758 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-2.333 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>-258 €</b>
Impost	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>NET PROFIT</b>	<b>-4.017 €</b>	<b>-1.758 €</b>	<b>-1.758 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>-2.333 €</b>	<b>-258 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>1.242 €</b>	<b>-258 €</b>

ANY 2024		G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>VENDA TOTAL</b>	<b>63.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>7.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>
Cursos	63.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	0 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
<b>COST TOTAL</b>	<b>-45.755 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>
<b>COST OPERATIU</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-510 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>
<b>Cost Salaris</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-400 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>
Salaris professors	-20.625 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	0 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €
Cost salaris (SS + IRPF)	-4.800 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €
<b>Cost Producció</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-110 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>
Lloguer material esportiu	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Lloguer espais docents i esportius	-6.050 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	0 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €
Despeses de viatge	-960 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €
<b>COST GENERAL</b>	<b>-12.960 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>
Cost fiscal i administratiu	-9.600 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €
Domini internet	-120 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €
Plataforma formació	-840 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €
Manteniment servidor	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Subministraments	-480 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €
Xarxes socials i publicitat	-1.200 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €
Costos bancaris	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
<b>EBITDA</b>	<b>17.245 €</b>	<b>485 €</b>	<b>485 €</b>	<b>485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>3.485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>
Amortització equips	-513 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €
<b>EBIT</b>	<b>16.733 €</b>	<b>442 €</b>	<b>442 €</b>	<b>442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>-1.633 €</b>	<b>3.442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>
Cost Finançament	-256 €	-25 €	-24 €	-24 €	-23 €	-22 €	-22 €	-21 €	-20 €	-20 €	-19 €	-18 €	-18 €
Cost Direcció	-12.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €
<b>PBT</b>	<b>4.477 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>-2.633 €</b>	<b>2.442 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>
Impost	-1.119 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-1.119 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>NET PROFIT</b>	<b>3.358 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>-558 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>-177 €</b>	<b>942 €</b>	<b>-2.633 €</b>	<b>2.442 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>	<b>942 €</b>

ANY 2025		G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>VENDA TOTAL</b>	<b>69.000 €</b>	<b>4.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>7.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>7.500 €</b>	<b>7.500 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>
Cursos	69.000 €	4.500 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	7.500 €	6.000 €	0 €	7.500 €	7.500 €	6.000 €	6.000 €
<b>COST TOTAL</b>	<b>-45.755 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>	<b>-4.015 €</b>
<b>COST OPERATIU</b>	<b>-32.795 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-510 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>	<b>-2.935 €</b>
<b>Cost Salariis</b>	<b>-25.425 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-400 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>	<b>-2.275 €</b>
Salariis professors	-20.625 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	0 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €	-1.875 €
Cost salariis (SS + IRPF)	-4.800 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €	-400 €
<b>Cost Producció</b>	<b>-7.370 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-110 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>	<b>-660 €</b>
Lloguer material esportiu	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Lloguer espais docents i esportius	-6.050 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €	0 €	-550 €	-550 €	-550 €	-550 €
Despeses de viatge	-960 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €	-80 €
<b>COST GENERAL</b>	<b>-12.960 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>	<b>-1.080 €</b>
Cost fiscal i administratiu	-9.600 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €	-800 €
Domini internet	-120 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €	-10 €
Plataforma formació	-840 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €	-70 €
Manteniment servidor	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
Subministraments	-480 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €	-40 €
Xarxes socials i publicitat	-1.200 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €
Costos bancaris	-360 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €	-30 €
<b>EBITDA</b>	<b>23.245 €</b>	<b>485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>3.485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>-1.590 €</b>	<b>3.485 €</b>	<b>3.485 €</b>	<b>1.985 €</b>	<b>1.985 €</b>
Amortització equips	-513 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €	-43 €
<b>EBIT</b>	<b>22.733 €</b>	<b>442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>3.442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>-1.633 €</b>	<b>3.442 €</b>	<b>3.442 €</b>	<b>1.942 €</b>	<b>1.942 €</b>
Cost Finançament	-158 €	-17 €	-16 €	-16 €	-15 €	-14 €	-14 €	-13 €	-12 €	-11 €	-11 €	-10 €	-9 €
Cost Direcció	-14.400 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €	-1.200 €
<b>PBT</b>	<b>8.174 €</b>	<b>-758 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>2.242 €</b>	<b>742 €</b>	<b>-2.833 €</b>	<b>2.242 €</b>	<b>2.242 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>
Impost	-2.044 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-2.044 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>NET PROFIT</b>	<b>6.131 €</b>	<b>-758 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>	<b>199 €</b>	<b>742 €</b>	<b>-2.833 €</b>	<b>2.242 €</b>	<b>2.242 €</b>	<b>742 €</b>	<b>742 €</b>



## Annex E: Proposta d'avaluació 360º - Percentatges per estructures

Càrrec	Av. 90º - Cap	Av. 180º - Supeditats	Av. 270º - Homònims	Av. 360º - Clients
Direcció de l'entitat	-	50%	25%	25%
Responsable d'economia i fiscalitat	50%	-	40%	10%
Responsable de gestió de persones	50%	-	40%	10%
Responsable de qualitat	50%	-	30%	20%
Responsable de comunicació i difusió	50%	-	40%	10%
Responsable de gestió acadèmica-administrativa	50%	-	30%	20%
Col·lectiu de professorat	40%	-	-	60%

